

Jürgen Prammer

# **Früherkennung von Umweltkrisen für Kleinbetriebe**

**(Systemische Krisen im Fokus)**

eingereicht als  
**DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Wirtschaftswissenschaften**

**Kirchberg, 2009**

**Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

**Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt**

Prammer, Jürgen:

Früherkennung von Umweltkrisen für Kleinbetriebe. - 2009. - 70 S.

Kirchberg, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2009

Referat:

Die Diplomarbeit beschäftigt sich mit der frühzeitigen Erkennung von systemischen Krisen in der Unternehmensumwelt von kleinen Unternehmen. Dazu werden die bei einem rechtzeitigen Aufzeigen zur Verfügung stehenden Reaktionsmöglichkeiten behandelt, die durch die kleinen Unternehmen vorgegebenen Rahmenbedingungen aufgelistet und das Strategische Management hinsichtlich seiner Instrumente zur Umweltanalyse untersucht. Aus dem Hintergrund der behandelten Verfahren und den gegebenen Anforderungen wird danach ein den geforderten Rahmenbedingungen entsprechendes Konzept entwickelt und beschrieben.

# Inhaltsverzeichnis

I Abkürzungsverzeichnis	III
II Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Die Krise und ihr Management	6
2.1 Der Begriff der Krise	6
2.1.1 Bedeutung, Merkmale und Arten	6
2.1.2 Verlauf	8
2.1.3 Schadenswirkung	9
2.2 Krisenmanagement	9
2.3 Begegnung einer Krise	11
2.3.1 Erhöhung der Liquidität	11
2.3.2 Kurzfristige Maßnahmen	13
2.3.3 Langfristige Maßnahmen	14
3 Anforderungen an eine Früherkennung von Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt von Kleinbetrieben	15
3.1 Allgemeine Anforderungen an das Konzept	15
3.2 Anforderungen der Unternehmen an das Konzept	17
4 Das Strategische Management	19
4.1 Die Strategische Frühaufklärung als Teil des Strategischen Managements	19
4.2 Die strategische Planung	21
4.3 Strategische – operative – taktische Planung	22
4.4 Komponenten der strategischen Planung	23
5 Aus der Umweltanalyse zum Früherkennungssystem	25
5.1 Aufgaben der Umweltanalyse	25
5.2 Marktanalyse (Wettbewerbsanalyse)	26
5.3 Branchenanalyse nach Porter	26
5.4 Indikatorenanalyse	26
5.5 Chancen-/Risiko-Analyse	27
5.6 Prognoseverfahren	28
5.7 Szenario-Analyse	29

5.8 Wildcards	32
5.9 Stakeholder-Ansatz	35
5.10 Früherkennungssysteme	36
5.10.1 Früherkennungssystem der ersten Generation	38
5.10.2 Früherkennungssystem der zweiten Generation	39
5.10.3 Früherkennungssystem der dritten Generation	41
5.11 Konzept der Schwachen Signale	42
5.12 Diskontinuitätenmanagement	49
6 Konzeptentwicklung zur Früherkennung von systemischen Krisen in der Unternehmensumwelt von Kleinbetrieben	51
6.1 Das Scanning	52
6.2 Die Scanningtabelle	54
6.3 Das Monitoring	57
6.4 Die Monitoringtabelle	59
6.4.1 Die Trendbeschreibung	59
6.4.2 Die Auswirkung	60
6.4.3 Resümee über den Monatsverlauf bzw. Status quo am Monatsende	60
6.4.4 Auswirkung aufs Unternehmen	60
6.4.5 Wahrscheinlichkeit	61
6.4.6 Relevant ab	61
6.4.7 Indikatoren	62
6.5 Mathematische Bewertung	62
6.6 Implementierte permanente Optimierungsfunktion	63
6.7 Konzepteigenschaften und Vorteile	64
6.8 Anforderungen an die ausführende(n) Person(en)	65
6.9 Konzeptanwendung	68
7 Gesamtbetrachtung und Fazit	70
III Literaturverzeichnis	71
IV Selbstständigkeitserklärung	73

## **I Abkürzungsverzeichnis**

bzw.	beziehungsweise
uvm.	und vieles mehr
z. B.	zum Beispiel
usw.	und so weiter
d. h.	das heißt
F&E	Forschung und Entwicklung

## **II Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Dominante Unternehmensziele	7
Abbildung 2: Krisenverlauf	8
Abbildung 3: Komponenten des strategischen Planungsprozesses	24
Abbildung 4: Szenario-Analyse	30
Abbildung 5: Früherkennungskompetenz von FES-Generationen	37
Abbildung 6 Verlauf von Unternehmenskrisen	45
Abbildung 7: Alternative Reaktionsstrategien (nach Ansoff)	47
Abbildung 8: Maßnahmen zur Umsetzung der Reaktionsstrategien (nach Ansoff)	47
Abbildung 9: Scanningtabelle	57
Abbildung 10: Monitoringtabellen	63

# 1 Einleitung

Es ist der 15.09.2008. Die US Investment-Bank Lehmann Brothers ist nach über 150 Jahren Geschäftstätigkeit pleite und muss Insolvenz anmelden. Die Schockwellen reichen über den gesamten Erdball. Nachdem in den Tagen und Wochen davor immer mehr Banken und Versicherungen um Geld bei der amerikanischen Regierung angeklopft und auch bekommen haben, wurde diese Vorgangsweise Lehmann Brothers nun verweigert.

Seit dem der österreichische Aktienindex ATX am 19.05.2008 mit 4532 Punkte ein Allzeithoch erreicht hat, fallen die Kurse mit rasanter Geschwindigkeit.

Es ist der 10.10.2008. Die Börse in Wien wurde vormittags geschlossen. Die Börsenindizes fallen speziell in den letzten Tagen immer stärker. Der ATX hat bereits beinahe die 2000 Punkte-Marke erreicht. Es werden gerade jetzt, während die Börse das erste Mal seit dem großen Brand von 1956 unangekündigt geschlossen ist, die Handelsregeln verschärft. Unter anderem werden Leerverkäufe verboten. Deren Bezeichnung als „short selling“ ist in den letzten Jahren der Hausse, des offenen Zugangs zu Hedgefonds auch für Kleinanleger und des Strukturvertriebs von komplizierten Finanzanlagen, einer breiten Öffentlichkeit bekannt geworden.

Die Finanzkrise ist in aller Munde und präsent in allen Medien. Noch ist es eine Finanzkrise, die ausgehend von den USA gerade dramatisch auf Europa überschwappt, nachdem noch vor kurzem politische Reaktionen von geringen Einflüssen auf Europa ausgegangen sind. „Einen dramatischen Einfluss auf Europa werde die Finanzkrise aber nicht haben, da es sich vorrangig um eine US-Krise handle“, sagte er Chef der Euro-Gruppe und luxemburgische Ministerpräsident und Finanzminister Jean-Claude Juncker im französischen Fernsehen am 16.04.2008.<sup>1.1</sup>

---

1.1 Juncker: Finanzkrise trifft Europa kaum  
<<http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,3272027,00.html>>, verfügbar am 28.02.2009.

Ähnlich war es auch damals vor der großen Depression 1929. Man hat die Gefahr nicht erkannt oder im allgemeinen Enthusiasmus nicht erkennen wollen. Noch im Dezember 1928 pries der US-Präsident vor dem Kongress die Situation mit den Worten „Kein Kongress der Vereinigten Staaten, der sich je versammelt hat, um die Lage der Nation zu prüfen, hat bessere Verhältnisse vorgefunden als die heutigen“<sup>1.2</sup> an. Der weitere, dramatische Verlauf ist bekannt.

Unabhängig, ob die Ursache der Krise nun die übermäßige Ausdehnung der Geldmengen<sup>1.3</sup>, die Verschuldung<sup>1.4</sup>, internationale Rechnungslegungsregeln<sup>1.5</sup>, die Verbriefung von Forderungen bzw. neue Finanzinstrumente<sup>1.6</sup>, die Inflationsberechnung oder die Rationagenturen<sup>1.7</sup> sind, es stellt sich die Frage, ob das Aufziehen der Krise, weit vor ihrer Wirkung, auf einfache und billige Weise auch für kleine Unternehmen ersichtlich war.

Im Rückblick fällt es einfach, Hinweise auf das Kommen der Krise und die Abgehobenheit der Teilnehmer zu sehen. Einerseits gab es genug Artikel und Bücher, die auf die Gefahren, vor allem im US-amerikanischen Hypothekenmarkt, hinwiesen. Als eines von vielen Beispielen sei nur der Artikel „Der Alptraum vom eigenen Haus“ aus der Zeitung „Die Zeit“ vom 01.03.2007<sup>1.8</sup> genannt. Dieser Artikel warnt detailliert vor dem sich abzeichnenden Platzen einer Immobilienblase und deren weltweiter Wirkung durch den Handel mit den Schulden bzw. mit den aus den Schulden gewonnenen Finanzprodukten. Außerdem werden die Gefahren durch die offensive Vergabe ungerechtfertigt hoher Darlehenssummen an Kreditnehmer mit geringer Bonität thematisiert.

---

1.2 Vergl. Galbraith (2008), S. 33.

1.3 Vergl. Otte (2008), S. 22ff.

1.4 Vergl. Otte (2008), S. 84ff.

1.5 Vergl. Münchau (2008), S. 181f.

1.6 Vergl. Münchau (2008), S. 182f.

1.7 Vergl. Münchau (2008), S. 187.

1.8 Vergl. Buchter: Der Alptraum vom eigenen Haus

<<http://www.zeit.de/2007/10/G-Immobilienkredite-USA?page=1>>, verfügbar am 02.05.2009.

Andererseits ist speziell in den letzten Jahren ein Glorifizieren von Egoismus, Gefühl- und Skrupellosigkeit modern geworden. Eindrucksvoll ersichtlich ist dies in den Bücher-Bestsellerlisten. Sehr stark vertreten sind darin Buchtitel wie *ASSHOLE – Wie ich lernte, ein Schwein zu sein und dabei reich und glücklich wurde*<sup>1.9</sup>. Anhand des Titels und vom ersten bis zum vorletzten Kapitel wird damit geworben, dass finanzieller, beruflicher und sogar zwischenmenschlicher Erfolg primär durch eigenen Egoismus und nur auf Kosten anderer erreicht werden kann. Je skrupelloser die Anwendung, desto schneller würde sich der Erfolg einstellen. Zusätzlich idealisiert wird dieses Bild durch das Handeln und die Vorbildwirkung wirtschaftlicher „Eliten“. Diese leben oft öffentlich ihre Abgehobenheit vor. Sie sind stolz darauf, dass ihre Einkommen und Bonuszahlungen in keinem Verhältnis mehr mit dem Einkommen ihrer Arbeiter und Angestellten stehen und mit dem Abbau von Arbeitskräften sogar steigen.

All diese Auswüchse deuten auf ein angeschlagenes System hin.

Die Betrachtung im Nachhinein darf aber keine Verurteilung sein. Die Dinge haben sich langsam zugespitzt und bis zum Crash haben die meisten Leute sehr gute Erfahrungen gemacht. Viele haben ein vergleichbares Ereignis noch nicht erlebt und der Gedanke an das Ausmaß und die Geschwindigkeit war unvorstellbar. Wie aber kann man unvorstellbares befürchten?

Aus der Finanzkrise hat sich rasch eine der größten Wirtschaftskrisen der letzten Jahrzehnte wenn nicht sogar des letzten Jahrhunderts entwickelt.

Daher haben viele Unternehmen in der allgemeinen Euphorie das Ausmaß der Krise nicht herannahen sehen und wurden völlig unvorbereitet getroffen. Viele Manager sonnten sich in der guten wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre und verkauften diese als maßgebliche eigene Leistung.

Mit einiger Vorlaufzeit hätte man auf die Krise reagieren bzw. hätte man sich auf sie einstellen können. Besonders überrascht von der Entwicklung wurden Kleinbetriebe.

---

1.9 Vergl. Kihn (2008), S. 37ff.



Diese hängen oft in großem Maße von einem oder einigen wenigen Hauptkunden aus einer Branche ab und sind daher auf deren Wohlergehen angewiesen.

Es stellt sich daher die Frage, ob auch Kleinbetriebe die Möglichkeit haben die Wirtschaftskrise oder zukünftige, tief greifende Krisen mit ihren begrenzten Mitteln und ohne großen Aufwand vorab erkennen zu können.

Die Wirtschaftskrise ist eine systemische Krise. Als systemische Krise bezeichnet man eine Krise des Systems bzw. eine Krise im System. Auch nach langer Zeit stabiler Verhältnisse können systemische Krisen auftreten, indem Schwächen erst dann schlagend werden. Systemische Krisen dürfen nicht mit systematischen Krisen (Krisen mit/nach System) verwechselt werden.

Die derzeitige Wirtschaftskrise ist eine systemische Krise, die sich zuerst horizontal in den Finanzmärkten und danach vertikal auf das gesamte wirtschaftliche Umfeld ausgebreitet hat. Sie hat immer weiter auf andere Netzteilnehmer übergegriffen und sich so im System fortgepflanzt. Die Folge daraus, die Wirtschaftskrise, betrifft die gesamte Unternehmensumwelt. Der Titel dieser Arbeit, „Früherkennung von Umweltkrisen für Kleinbetriebe“, könnte daher ebenso „Früherkennung von systemische Krisen in der Unternehmensumwelt von Kleinbetrieben“ lauten. Es wird daher in weiterer Folge im Zuge dieser Arbeit immer von systemischen Krisen gesprochen.

Als Ergebnis der Erkennung systemischer Krisen sind keine Zukunftsszenarios mit Wildcards oder umfangreiche Studien mit dezidierten Beschreibungen gemeint, sondern es soll nur auf zukünftige, gravierende Diskontinuitäten rechtzeitig hingewiesen werden um darauf reagieren zu können. Es soll die Überraschung und damit die Unklarheit mit dem Umgang einer, dann nicht mehr plötzlich aufgetretenen, Krise verhindert werden.

Es sind die kleinen Unternehmen, die mit geringem Aufwand gewarnt werden sollen.

Es soll die Fragestellung geklärt werden, ob und wie das Aufziehen dieser schweren Finanzkrise und im Allgemeinen systemischer, unternehmensexterner Krisensituationen von Führungskräften von Kleinbetrieben vorhergesehen werden können. Wichtig dabei ist der Zeitpunkt und die Zuverlässigkeit der Krisenerkennung.

Wie lange kann vor der Krise eine ausgezeichnete Wirtschaftslage ausgenutzt werden und wann müssen sich die Unternehmen mit einer Kehrtwende auf die Krise vorbereiten? Wie kann sich das Unternehmen vorab auf die Krise einstellen?

Diese Fragen werden in der Folge behandelt und sind Teil dieser Diplomarbeit.

Dazu werden die Techniken des strategischen Managements betrachtet und auf ihre Eignung hin untersucht, gestellte Anforderungen zu erfüllen. Aus diesen Techniken wird danach ein Konzept, abgestimmt auf Kleinunternehmen, zur Krisenfrüherkennung abgeleitet und beschrieben.

Ein definitiver Blick in die Zukunft ist für uns Menschen nicht möglich. Von einem Konzept, dessen Aufgabe es ist Informationen über die Zukunft bereitzustellen, können daher keine exakten, in jedem Fall korrekte Ergebnisse erwartet werden. Ebenso wenig können fixen Anwendungsbeschreibungen oder Ausführungsrezepte erwartet werden.

Die Zukunft der Unternehmensumgebung kann nur aufgrund von Daten und Anzeichen der Gegenwart und der Vergangenheit gedeutet werden. Erst durch den Vergleich der anhand des Konzeptergebnisses erwarteten Zukunft mit deren tatsächlichen Eintritt können die ermittelten Konzeptergebnisse kontrolliert werden.

Aus diesem Grund beinhaltet die Arbeit den Hintergrund, die Ableitung, die Beschreibung des Konzepts zur Erkennung systemischer Krisen und die Vorgaben zur Durchführung. Die spezifische, unternehmensbezogene Anpassung, die Beschreibung der tatsächlichen Durchführung und die Optimierung ist aber nicht Teil der Arbeit.

## 2 Die Krise und ihr Management

### 2.1 Der Begriff der Krise

#### 2.1.1 Bedeutung, Merkmale und Arten

Der Begriff Krise wird heute fast inflationär oft eingesetzt.<sup>2.1</sup> Trotzdem oder gerade wegen des vielfachen Einsatzes des Begriffs in vielen Bereichen, wie zum Beispiel in der Medizin, Politik, Psychologie, Rechtswissenschaften, Geschichte, Sport usw., hat sich eine Unklarheit und unterschiedlichen Nuancen in der Bedeutung entwickelt.

Das Wort selber lässt sich auf das griechische „krisis“ zurückführen, was „Entscheidung“, „entscheidende Wendung“ bedeutet.<sup>2.2</sup>

Krisen im betriebswirtschaftlichen Bereich, die im Zuge dieser Arbeit betrachtet werden, können unter anderem mit folgenden Merkmalen verbunden werden:

- Krisen bedrohen Unternehmen, können ihnen Schaden zufügen, der sich bis zur Unternehmensinsolvenz auswirken kann. Eine Krise ist daher existenzgefährdend.
- „Wesensbestimmend für den Begriff der Unternehmenskrise ist die Zwiespältigkeit der Entwicklungsmöglichkeiten, da auf der einen Seite die Sanierung des Unternehmens, auf der anderen Seite jedoch dessen Untergang erfolgen kann.“<sup>2.3</sup>
- Krisen kommen unerwartet, eine rasche und richtige Reaktion ist nötig.
- Krisen können als bedrohliche Situation oder als bedrohlicher Störungsprozess betrachtet werden.<sup>2.4</sup>
- Krise kann als Entscheidungsprozess unter Zeitdruck verstanden werden. Sie zeichnet sich durch drei Zeitpunkte aus: der Eintritt der Gefährdung, der Moment der Überraschung und die Situation der Ausweglosigkeit.<sup>2.5</sup>

---

2.1 Vergl. Hülsmann (2005), S. 35.

2.2 Vergl. Hülsmann (2005), S. 35.

2.3 Vergl. Oldenburg, Hollmann, Kalkoffen (2004), S. 3.

2.4 Vergl. Hülsmann (2005), S. 39.

2.5 Vergl. Hülsmann (2005), S. 43.

Krisen im betriebswirtschaftlichen Bereich werden zusätzlich zur Unternehmensgefährdung durch eine Nichterreichung eines Unternehmenszieles definiert.

Diese Unternehmensziele werden auch dominante Ziele genannt.<sup>2.6</sup>

Es werden folgende Krisenarten unterschieden:

<b>Dominantes Ziel</b>	<b>Krisenart bei Nichterreichung des dominanten Ziels</b>
Auf- und Ausbau von Erfolgspotentialen, d. h. produkt- und marktspezifischen Ressourcen, welche die Voraussetzung für den Markterfolg und damit für die Erzielung eines Mindestgewinns darstellen.	Strategische Krise
Erzielung eines Mindestgewinns über einen längeren Zeitraum, um Investitionen zu tätigen oder Dividenden auszuschütten.	Erfolgskrise
Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit bzw. Vermeidung der Überschuldung bei Kapitalgesellschaften.	Liquiditätskrise

Abb. 1: Dominante Unternehmensziele

Quelle: Bergauer, Führen aus der Unternehmenskrise (2003), S. 4.

Krisen können ihre Ursachen inner- oder außerhalb der Unternehmung haben. Man spricht dabei von endogener Krise, wenn die Ursachen vom Unternehmen beeinflusst sind oder von exogener Krise bei einer Krisenursache außerhalb des Unternehmens.<sup>2.7</sup> Dabei können die Ursachen durch das betroffene Unternehmen nur indirekt beeinflusst werden bzw. das Unternehmen kann sich nur auf die gegebene Situation einstellen und so das Bestmögliche aus der Situation herausholen. In beiden Fällen ist eine unmittelbare und richtige Reaktion die Grundlage für eine erfolgreiche Krisenbewältigung.

Da im Zuge dieser Arbeit nur durch äußere Einflüsse verursachte Krisen betrachtet werden, wird der innere Bereich außen vor gelassen und von einem an sich gesunden Unternehmen ausgegangen, dass sich ohne der signifikanten Umweltveränderung positiv entwickelt hätte.

<sup>2.6</sup> Vergl. Bergauer (2003), S. 4.

<sup>2.7</sup> Vergl. Oldenburg, Hollmann, Kalkoffen (2004), S. 4.

### 2.1.2 Verlauf

Der Krisenverlauf wird in einzelne Krisenphasen unterteilt. Dabei gibt es einfache Modelle mit zwei Phasen bis zu komplexeren mit sechs Krisenphasen<sup>2.8</sup>.

In der Folge wird der Krisenverlauf in vier Phasen unterteilt. Diese Phasen sind in der Reihenfolge ihres Ablaufes die potentielle Krisenphase, die latente Krisenphase, die akute Krisenphase und die Nach-Krisenphase.

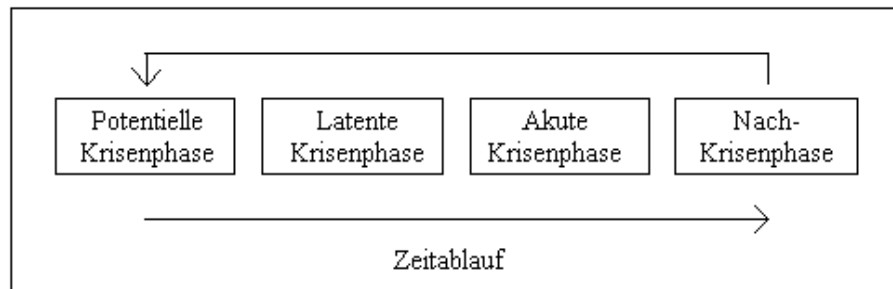


Abb. 2: Krisenverlauf

Quelle: <http://www.krisennavigator.at/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html>.

- Die potentielle Krisenphase beschreibt die Phase ohne wahrnehmbare Signale und wird auch „Normalzustand“ bezeichnet.
- Bei der latenten Krisenphase entwickelt sich die Krise bereits im Hintergrund, ist aber ohne geeignete Maßnahmen, wie Früherkennungssysteme, nicht erkennbar. Im weiteren Verlauf der latenten Krisenphase sollten die Anzeichen, speziell bei internen Krisen, für die Entscheidungsträger offensichtlich werden. Empirische Untersuchungen ergeben aber, dass trotz der relativ eindeutigen Signale diese oft nicht erkannt werden.
- Die akute Krisenphase tritt dann ein, wenn die Krise durch die Umwelt erkannt wird. Der Grund dafür kann unter anderem bei einer in der latenten Phase nicht erkannten Krise, an der Geschwindigkeit und deren Entwicklung oder an deren Schwere liegen.
- Bei der Nach-Krisenphase können nach der akuten Krisenphase wieder wichtige Unternehmensziele erreicht werden. Dies ist der Zeitpunkt für eine umfangreiche Analyse, um Lehren zu ziehen und das Früherkennungssystem und das gesamte Krisenmanagement zu verbessern.<sup>2.9</sup>

2.8 Vergl. <http://www.krisennavigator.at/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html>, verfügbar am 28.02.2009.

2.9 Vergl. <http://www.krisennavigator.at/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html>, verfügbar am 28.02.2009.

### **2.1.3 Schadenswirkung**

Oft wird nach oder schon während der Krise versucht, den Schaden der Krise für das Unternehmen zu beziffern. Dabei sollte aber neben dem materiellen auch der immaterielle Schaden, wie zum Beispiel Know-how-Verlust durch Mitarbeiterabbau, Vertrauensverlust der Kunden und Mitarbeiter usw., nicht vergessen werden, da dieser häufig gravierender als der materielle Schaden ist.<sup>2.10</sup>

## **2.2 Krisenmanagement**

Beim Begriff des Krisenmanagements unterscheidet man zwischen einem aktiven und reaktiven Ansatz.

Die Kernaufgabe des aktiven Krisenmanagements liegt in der Vermeidung von Krisen, bei potentiellen Krisen durch die Bereitstellung von Gegenmaßnahmen und bei latenten Krisen durch die Früherkennung und durch vorbeugende Maßnahmen.

Das reaktive Krisenmanagement bezieht sich auf die Reaktionen und Handlungen bzw. die Bewältigung der bereits eingetretenen akuten Krise.<sup>2.11</sup>

Schlägt das Krisenmanagement fehl und die Krise ist nicht mehr beherrschbar, muss auf die zweite Form des reaktiven Krisenmanagements zurückgegriffen werden. Dies ist das liquidative Krisenmanagement. Es beschäftigt sich mit der freiwilligen oder zwangsweisen Liquidation.<sup>2.12</sup> Ein Krisenmanagement muss abgestimmt auf die unterschiedlichen Phasen einer Krise angewandt werden.

Auch zum Krisenmanagement gezählt werden muss die Erkennung einer Krise und die Minimierung der Reaktions- und Aktionszeiten. Dazu wird in der ökonomischen Forschung oft auf so genannte „lags“ (engl. Verzögerung, Zeitabstand, Rückstand, Nachhinken) zurückgegriffen.

Im Zuge des Krisenmanagements haben vor allem drei Lags hohe Bedeutung:

Erkennungs-Lag,

Handlungs-Lag und

Wirkungs-Lag.<sup>2.13</sup>

---

2.10 Vergl. Oldenburg, Hollmann, Kalkoffen (2004), S. 7.

2.11 Vergl. Bergauer (2003), S. 6.

2.12 Vergl. Bergauer (2003), S. 6.

2.13 Vergl. Freiling/Welling in Hülsmann (2005), S. 145.

Der Erkennungs-Lag ist der Zeitabstand, der nach dem Auftreten der Ursache bis zur Erkennung dieser verstreicht. Das Ziel stellt die Reduzierung des Erkennungs-Lags dar. Der Erkennungs-Lag beinhaltet eine aufziehende Gefahr überhaupt zu erkennen und sie nicht erst zu realisieren, wenn es bereits zu spät ist und die Auswirkungen klar deutlich werden. Die Reduzierung des Erkennungs-Lags kann durch eine ungerichtete Beobachtung der Umwelt realisiert werden. Die Reduktion des Erkennungs-Lags ist eine Aufgabe von Frühwarnsystemen.

Der Handlungs-Lag ist der zeitliche Abstand nach dem Erkennen bis zum krisenbezogenen Handeln. Das Ziel ist die Minimierung des Handlungs-Lags, da ein möglichst frühzeitiges, richtiges Eingreifen mit den geringsten Mitteln die Auswirkungen am deutlichsten reduzieren kann. Diese Reduzierung erfordert allerdings von den beteiligten Personen, dies sind im Allgemeinen allesamt Führungskräfte eines Unternehmens, ein spezielles Problembewusstsein und Vorbereitung mit dem Umgang solcher Situationen.

Als Wirkungs-Lag bezeichnet man den Zeitabstand zwischen dem Handeln und den tatsächlichen Wirken der Handlung. Der Wirkungs-Lag kann für dieselben Handlungen, je nachdem wann diese zeitlich gesetzt wurden, unterschiedliche Zeiten beanspruchen. So kann ein richtiges Maßnahmenpaket zum falschen Zeitpunkt eingesetzt, erst viel später wirken, ohne Wirkung bleiben oder seine Wirkung ist wesentlich geringer als erwartet. Dieses Verhalten kann durch Minimierung von Lags verhindert werden, weshalb dies neben der Wahl der richtigen Maßnahmen zum richtigen Zeitpunkt das Hauptziel der Krisenbegegnung sein muss.

Das Ziel der Arbeit ist primär die Reduktion des Erkennungs-Lags aber auch die optimale Unterstützung von Entscheidungsträgern zur Optimierung, d. h. Minimierung des Handlungs-Lags. Es gilt Krisen oder aufziehende Krisen und sogar schon möglicherweise auf Krisen hinführende Umstände richtig zu erkennen und Reaktionen vorzubereiten.

## **2.3 Begegnung einer Krise**

Um den Aufwand für die Erkennung einer Krise zu rechtfertigen, müssen Mechanismen und Strategien existieren, um Krisen entgegenzutreten. Wie schon erwähnt, hängen zu setzenden Gegenmaßnahmen stark vom Zeitpunkt ihrer Durchführung ab.

In der Folge werden einige Handlungsalternativen für Unternehmen beschrieben, die, gesetzt bei einem rechtzeitigen Erkennen z.B. der aktuellen Krise, geholfen hätten die Auswirkungen zu reduzieren. Die beschriebenen Handlungsalternativen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen nur die Reihe der sich eröffnenden Möglichkeiten bei einer rechtzeitigen Erkennung wiedergeben und damit den Stellenwert einer rechtzeitigen Erkennung hervorheben.

### **2.3.1 Erhöhung der Liquidität**

Durch eine Erhöhung der Liquidität können in instabilen Zeiten Zahlungsaufschübe bzw. Zahlungsausfälle von Kunden und Absatzschwierigkeiten besser überstanden werden. Außerdem unterstützt ausreichende Liquidität die Flexibilität eines Unternehmens während der Krise kurzfristige Reaktionen zu setzen.

Andererseits hindert im Allgemeinen aber eine überhöhte Liquidität ein Unternehmen in seiner Entwicklung, indem es verfügbare Ressourcen bindet. Es werden Anlagen nicht erneuert oder erweitert, da Investitionen ver- oder in deren Ausführung behindert werden. Außerdem nimmt überhöhte Liquidität den Druck aufgrund von Knappheit laufend Verbesserungen und sinnvolle Einsparungen durchzuführen. Dadurch wird langfristig die Wettbewerbsfähigkeit eingeschränkt und so dem Unternehmen geschadet. Eine Erhöhung der Liquidität kann daher nur eine Vorbereitung auf eine Krise sein, dauerhaft muss das Ziel eine dem Unternehmen angepasste Liquidität sein. Dies ist die Aufgabe des Liquiditäts- oder Cash-Managements.

Die wichtigsten Punkte zur Erhöhung der Liquidität lauten:

- Reduktion des Anlagevermögens durch den Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Anlagevermögen<sup>2.14</sup>

---

2.14 Vergl. Bergauer (2003), S. 32.



- Reduktion des Anlagevermögens durch Konzentration der Investitionen

Bei der Investitionspolitik in oder vor einer Krisensituation gilt es, den optimalen Weg zwischen Aufrechterhaltung bzw. Erhöhung der Liquidität und die Genehmigung der für die optimale Leistungserbringung notwendigen Investitionen zu finden.<sup>2.15</sup>

In diesem Zusammenhang dürfen die laufenden Kosten langfristiger Investitionen ins Anlagevermögen nicht vergessen werden. Diese stellen einen erheblichen Anteil an der Investitionssumme dar und können in der Regel auch bei einem Stilllegen nur geringfügig reduziert werden.

- Reduktion des Umlaufvermögens

Ein kritischer Blick auf das Umlaufvermögen kann als Krisenvorbereitung mit Einfluss auf die Liquiditätslage dienen. Dabei werden oft hohe Lagerbestände (mit veralteten Produkten – Achtung: zusätzlicher Abschreibungsbedarf), ausufernde Sortimente oder schon lange nicht mehr benötigte Teile und Maschinen, die nur Platz belegen, gefunden. Eine Straffung des Umlaufvermögens und ein Verkauf der überflüssigen Teile verringert Verwaltungskosten, bringt Einnahmen und schafft Platz.<sup>2.16</sup>

- Liquiditätsausschöpfung durch Debitoren-/Kreditorenmanagement

Maßnahmen zur Senkung der Forderungen wirken sich unmittelbar auf die Liquidität aus und helfen doppelt, da eingetriebene Forderungen die Liquidität erhöhen und speziell in wirtschaftlich schlechteren Zeiten nicht uneinbringlich werden können.<sup>2.17</sup>

- Kontrolle und Optimierung von Kostenstrukturen

Eine herannahende Krise sollte zum Anlass genommen werden alle Kostenstrukturen im Unternehmen unter die Lupe zu nehmen. Dies beinhaltet sämtliche Bereiche, beginnend bei der Beschaffung, den Lager- und Logistikkosten, der Produktion, dem Vertrieb, aber auch EDV-Ausstattung. Verringerte Kosten haben einen direkten Einfluss auf die Liquidität.

---

2.15 Vergl. Bergauer (2003), S. 29.

2.16 Vergl. Bergauer (2003), S. 33.

2.17 Vergl. Bergauer (2003), S. 36.

- Einen zusätzlichen Polster für Krisen kann die Bildung von stillen Reserven sein.  
Stille Reserven können zwar nicht kurzfristig gebildet werden, sollten aber trotzdem nicht unerwähnt bleiben. Stille Reserven sind zwar nicht unmittelbar liquiditätswirksam, können aber während der Krise aufgelöst werden. Andererseits können Stille Reserven auch als Sicherheit für Fremdkapital zur Liquiditätserhöhung verwendet werden. Da im Krisenfall aber von höheren Anforderungen an Sicherheiten auszugehen ist, müssen die Erwartungen an Sicherheiten dementsprechend angepasst werden.

### **2.3.2 Kurzfristige Maßnahmen**

- Ausfallversicherung bzw. Verkauf (Factoring) der Forderungen  
Im Krisenfall ist sowohl von einer erhöhten Insolvenzquote als auch von einer schlechteren Zahlungsmoral auszugehen. Um diese Einflüsse zu minimieren und von Zahlungsschwierigkeiten bzw. Insolvenzen von bisher potenten und solventen Kunden nicht geschädigt oder sogar in Bedrängnis gebracht zu werden, sollten Forderungen bewertet und versichert oder verkauft werden.  
Der Verkauf von Forderungen ist in der heutigen, modernen Wirtschaft kein Zeichen von Schwäche. Diese früher weit verbreitete Interpretation hat mittlerweile an Bedeutung verloren.  
Versicherte Forderungen stellen für Geldgeber gute Sicherheiten dar und können daher zu einem hohen Anteil belehnt werden.
- Zusätzlich zur Ausfallversicherung sollte die Bonität der Kunden kritisch beäugt und laufend beobachtet werden. Dies kann unter anderem durch Informationen von seriösen externen Dienstleistern, durch Informationen vom Kreditversicherungsunternehmen oder durch die Beobachtung der Zahlungsmoral stattfinden.
- Anpassung der Kapazität, um für Auftragseinbrüche gewappnet zu sein  
Die Möglichkeit, Kapazitäten kurzfristig anzupassen, muss vorbereitet sein. Dafür müssen Pläne bereitliegen und aktuelle Kostenstrukturen bekannt sein. Nur so kann die Flexibilität der Kapazität auf ein Höchstmaß maximiert werden.

- Eine weitere Möglichkeit wäre noch vor der Krise den Auftragsstand zu erhöhen, auch wenn diese Aufträge aufgrund der Kapazität nicht termingerecht durchgeführt werden könnten. Der Hintergrund dieser Maßnahme ist, dass im Zuge der Krise mit Verschiebungen und Stornierungen von bereits eingeholten Aufträgen gerechnet werden muss.

Unter der Erhöhung des Auftragsstandes dürfen aber die zu erzielenden Margen nicht leiden. Zum einem muss mit den Aufträgen genug verdient werden und zum anderem muss schon allein durch die Krise mit zusätzlichen Belastungen gerechnet werden.

Diese Maßnahme kann aber nur durchgeführt werden, wenn mit hoher Sicherheit das Ausmaß der Krise und der Verlauf bzw. Eintrittszeitpunkt bekannt ist, da sie bei einem falschen Anwenden hohe Kosten und Gefahren für das Unternehmen birgt.

### **2.3.3 Langfristige Maßnahmen**

Eine langfristige Maßnahme einer Krise zu begegnen ist eine Kontrolle des Produktportfolios und der strategischen Unternehmensausrichtung. Diese beiden Punkte können speziell auf ihre Krisentauglichkeit abgestimmt und wenn nötig überarbeitet werden.

Ein weiterer Punkt ist die Kontrolle der Werthaltigkeit des Unternehmensvermögens. Dieses sollte auf seine Notwendigkeit und Werthaltigkeit in einem massiven Krisenumfeld untersucht werden, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden.

Zu den langfristigen Maßnahmen muss auch ein Früherkennungssystem gezählt werden. Dies ist Gegenstand der Arbeit und dessen Beobachtungen und Vorabinformationen liefern langfristige Grundlagen zu einer Minimierung der Krisenanfälligkeit.

### **3 Anforderungen an eine Früherkennung von Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt von Kleinbetrieben**

Das Ziel dieser Diplomarbeit, eine Beschreibung eines speziell auf Kleinbetriebe abgestimmtes Konzepts zur Früherkennung von systemischen Krisen der Unternehmensumwelt, bedingt allgemeine Anforderungen an das Konzept und Anforderungen, die die Unternehmen ans Konzept stellen. Diese Anforderungen sind die Rahmenbedingungen und müssen als grundlegende Voraussetzungen unbedingt erfüllt werden. In der Folge wird jedes einzelne dieser Kriterien behandelt.

#### **3.1 Allgemeine Anforderungen an das Konzept**

##### **- Einfachheit**

Das Konzept muss einfach sein. Es muss einfach im Verständnis und in der Ausführung sein. Natürlich ist ein Mitdenken und laufend kritisches Rückfragen des Durchführenden notwendig, es muss aber von einer durchschnittlich begabten Person beherrscht werden und schnell in Fleisch und Blut übergehen. Mit der geforderten Einfachheit ist eine kurze Einschulung ausreichend und unmittelbar ein Beginn der selbstständigen Arbeit möglich.

##### **- Minimale zeitliche Beanspruchung**

Die Ausführung darf den Durchführenden nur minimal zeitlich beanspruchen. Da eine existenzielle, grundlegende, von Umwelteinflüssen ausgelöste Krise nicht alltäglich vorkommt und die eingesetzte Arbeitsleistung im Sinne einer optimalen Produktivität, die der Markt und die Konkurrenz fordern, verloren ist, muss sich diese eingesetzte Arbeitsleistung auf ein Minimum reduzieren. Dieser Aspekt gilt umso stärker beim Einsatz in sehr kleinen Unternehmen.

#### - Minimale Kosten

Das Konzept darf nur vernachlässigbare Kosten verursachen. Dies gilt ebenso für materielle und immaterielle als auch für personelle Kosten. Dabei gilt dasselbe Prinzip wie bei der minimalen zeitlichen Beanspruchung. Da eine Krise nicht alltäglich auftritt und konkrete, monetär messbare Ergebnisse selten und dann sehr schwierig zu ermitteln sind, sind minimale Kosten für die Akzeptanz und die Ausführung eines solchen Konzepts eine Grundvoraussetzung. Daraus ergibt sich zwangsweise, dass keine spezielle Software, wie zum Beispiel Datenbanken oder spezielle Betriebsführungssoftware für das Konzept vorausgesetzt werden dürfen. Einzig ordinäre Büroarbeitsplätze können vorausgesetzt werden.

#### - Tagesaktualität

Das Konzept muss beinahe tagesaktuell gehalten werden können und es muss dabei jederzeit eine Aussage über die jeweilige Situation bzw. den aktuellen Gefährdungsgrad möglich sein. Eine jährliche, zeitpunktbezogene Untersuchung ist daher zu wenig und nicht zulässig.

#### - Ergebnisabstufung

Das Ergebnis muss eine Aussage über das aktuelle Gefährdungspotential sein. Notwendig dabei ist eine Differenzierung in verschiedene Richtungen. Eine einfache Zahl ist als Ergebnis nicht zulässig. Ein Ergebnis muss für eine Reihe von Teilbereichen jeweils ein Gefährdungsgrad (verbal) und eine dazugehörige zeitliche Einschätzung sein. Schon aufgrund des Ergebnisses kann dann umgehend auf Gegenstrategien geschlossen werden. Dem Entscheidungsträger müssen die Ergebnisse und die Ergebnisfindung schlüssig, übersichtlich und möglichst einfach vorgelegt werden können. Eine Reduzierung der Informationsweitergabe, in der maximalen Form auf eine skalierte Risikozahl, schafft nur falsches Sicherheitsgefühl, Zahlengläubigkeit und eine Verantwortungsdelegation, die in diesem Bereich kontraproduktiv wäre.

- Vorbeugende Maßnahmen gegen „Betriebsblindheit“

Aufgrund des seltenen Vorkommens einer systemischen Krise der Unternehmensumwelt bzw. der Erkennung einer solchen muss schon das Konzept die Gefährdung der „Betriebsblindheit“ entgegenwirken. Das kann durch die Formulierung weiterer, häufiger vorkommender Ziele passieren. Ebenso wirkt eine zyklische Kontrolle und Nachbetrachtung der ermittelten Einschätzungen gegen „Betriebsblindheit“ und schärft die Ergebnisfindung der laufenden Betrachtungen.

### **3.2 Anforderungen der Unternehmen an das Konzept**

- Minimale Ressourcenbindung

Die Anforderung der minimalen Ressourcenbindung, die die Unternehmen stellen, geht einher mit den allgemeinen Konzeptanforderungen des minimalen zeitlichen Aufwandes und der minimalen Kosten.

Zur minimalen Ressourcenbindung zählt auch die Anforderung möglichst vorhandene oder kostengünstige Betriebsmittel nur in kurzen Zeitspannen zur Konzeptausführung zu verwenden.

- Keine unmittelbare Einflussnahme an Unternehmensentscheidungen

Die laufenden Ergebnisse und Einschätzungen des Konzepts dürfen nicht als einzige Quelle zur Zukunftsabschätzung dienen und so Einfluss auf Unternehmensentscheidungen, seien es Investitionsentscheidungen oder Entscheidungen über die zukünftige Ausrichtung, nehmen.

Das Konzept dient nur zur Erkennung von systemischen Krisen der Unternehmensumwelt und deren unternehmensbedrohenden Diskontinuitäten.

Die Ergebnisse des Konzepts können Zukunftsentscheidungen nur abrunden, jedoch können sie keine Alternative für situationsbezogene Zukunftsentscheidungsfindungen sein.

- Keine Behinderung der Unternehmensentwicklung

Die Ergebnisse dürfen Unternehmen in ihrer Entwicklung nicht behindern, indem permanent auf mögliche latente Krisen hingewiesen wird und durch die permanente Information diese überbewertet werden. Frei nach dem Sprichwort: Zu Tode gefürchtet ist auch gestorben.

- Langfristige, prüfbare Ergebnisse

Die Risikoabschätzungen müssen langfristig sichtbare und richtige Ergebnisse liefern, um den Einsatz zu legitimieren. Wie bei jedem Projekt steht der Nutzen für die Unternehmen im Vordergrund. Dieser Nutzen muss nachhaltig, erkennbar und klar zuzuordnen sein.

## **4 Das Strategische Management**

### **4.1 Die Strategische Frühaufklärung als Teil des Strategischen Managements**

Der Begriff Strategisches Management deckt die heutige Form des vorausschauenden, planenden und aktiven Managements ab. Es ist der nächste Schritt nach den chronologisch ablaufenden Stufen der Planung, der langfristigen Planung und der strategischen Planung. Das Strategische Management ist relativ jung und hat sich erst Ende der siebziger bzw. Anfang der achtziger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelt.<sup>4.1</sup>

Das Strategische Management hat sich aus einer Notwendigkeit ergeben, da sich die Unternehmensumwelt in den letzten Jahren in allen Bereichen grundlegend geändert hat. Dies betrifft sowohl den gesellschaftlichen, wertschöpfenden, produkt-technischen als auch den marktkommunikativen, grundstofftechnischen und finanziellen Bereich. Ein passives Reaktionsmuster führt nicht zum Erfolg. Ein aktives Handeln und Planen aller Unternehmensbereiche und deren Beziehung zur Umwelt muss rational auf Grundlagen basierend erfolgen und nicht intuitiv. Dies ist die Aufgabe des Strategischen Managements. Es stellt ein theoretisch fundiertes Gerüst mit einer Reihe von Instrumenten zur Verfügung.

„Das Strategische Management befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung unter strategischer, das heißt langfristigen, globalen, umweltbedingten und entwicklungsorientierten Aspekten. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotentialen.“<sup>4.2</sup>

Aus diesem Ansatz heraus stellt das Strategische Management das Hintergrundgerüst zur Verfügung, um die Problemstellung, mit der sich diese Arbeit beschäftigt, zu behandeln. Das Kennenlernen des Strategischen Managements stellt daher eine Voraussetzung dar.

---

4.1 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 7.

4.2 Bea, Haas (2005), S. 20.



Die veränderten Rahmenbedingungen bzw. die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen stellen neue Anforderungen an Unternehmen. Diese lassen sich in in zwei Kategorien unterteilen:

- Anforderungen an die Beziehung zur Umwelt (Außenorientierung)
- Anforderungen an die Binnenstruktur des Unternehmens (Binnenorientierung)<sup>4.3</sup>

Die Wichtigkeit einer starken Außenorientierung ergibt sich aus der Dynamik der Umweltveränderungen, auf die grundsätzlich rasch reagiert werden muss. Dies bedingt eine Sensibilität, Veränderungen, vorerst ohne Bewertung ob positiv oder negativ, wahrzunehmen. Ein weiterer Schritt ist diese Veränderungen zu deuten und darauf umgehend und angemessen zu reagieren. Diese hohe Umweltsensibilität ruft automatisch auch eine hohe Binnenorientierung hervor. Die erkannten und bewerteten Änderungen müssen unmittelbar im Unternehmen Reaktionen auslösen. Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Kreativität sind dafür gefordert.

Mit verschiedenen Strategien wird versucht die Umsetzung dieser Aufgaben zu erreichen.

„Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens. [...] Eine Strategie ist eine Folge von einander abhängigen Einzelschritten, die auf ein ganz bestimmtes Ziel ausgerichtet sind.“<sup>4.4</sup>

Im Gegensatz zu den früheren Phasen (Planung von 1945-1960, Langfristige Planung von 1960-1973 und Strategische Planung von 1973-1980)<sup>4.5</sup> wurde im Strategischen Management erkannt, dass sogenannte „soft facts“ bei der erfolgreichen Umsetzung von Strategien eine große Rolle spielen. Zu diesen „soft facts“ gehören unter anderem die Organisation, die Unternehmenskultur, das Personal und die Information. Zusammen mit den sich aus der einsetzenden Globalisierung ergebenden Anforderungen wurde erkannt, dass das Planungskonzept in ein Managementkonzept weiterentwickelt werden musste.

---

4.3 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 11.

4.4 Bea, Haas (2005), S. 51.

4.5 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 12f.

Die heute modernen Schlagworte wie „Wissensgesellschaft, virtuelle Märkte, grenzenloses Unternehmen, virtuelle Organisation und Unternehmen als lernende Organisationen“ zeigen, dass das strategische Management sich ständig weiterentwickelt und nicht fix abgegrenzt werden kann.

„Das Strategische Management verlangt eine Koordination aller Führungssubsysteme.“<sup>4.6</sup>

Das Strategische Management besteht aus folgenden Teilsystemen:

aus der Strategischen Planung, der Strategischen Kontrolle, der Information, der Organisation, der Unternehmenskultur und den Strategischen Leistungspotentialen<sup>4.7</sup>. Im heutigen modernen Ansatz stehen sich alle Komponenten gleichberechtigt gegenüber.

## **4.2 Die strategische Planung**

Die strategische Planung ist ein Teil des Strategischen Managements. Sie hat die Aufgabe den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Die Wahrnehmung dieser Aufgabe wiederum setzt eine konsequente und zukunftsbezogene Orientierung der Unternehmung an ihrer Umwelt voraus.<sup>4.8</sup>

„Strategische Planung ist ein informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung von Anforderungen der Umwelt mit den Potentialen des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern.“<sup>4.9</sup>

„Zentrale Begriffe der strategischen Planung sind Strategie,

Anforderungen der Umwelt,

Potenziale des Unternehmens,

Langfristiger Erfolg,

Informationsverarbeitender Prozess,

Abstimmung von Umwelt und Unternehmen.“<sup>4.10</sup>

---

4.6 Bea, Haas (2005), S. 14.

4.7 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 18.

4.8 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 50.

4.9 Bea, Haas (2005), S. 50.

4.10 Bea, Haas (2005), S. 51.

- Auf Strategien wurde bereits eingegangen.
- Anforderungen an die Umwelt beleuchten die jedes Unternehmen umgebende Umwelt und die Beziehung untereinander. Diese Beziehungen lassen sich in viele Einzelsegmente mit unterschiedlichen Eigenschaften aufteilen. Die Struktur der Unternehmensbeziehungen zur Umwelt bieten einerseits Chancen, andererseits aber auch eine Reihe von Gefahren.
- Die Potentiale des Unternehmens sind die spezifischen Stärken eines jeden Unternehmens, die aber nicht im Gegensatz zu grundlegenden Erfordernissen oder Gesetzen stehen dürfen um so Schwächen hervorzurufen oder illegal zu sein. Beispiele dazu wären z. B. Zusatzangebote zum Grundprodukt oder spezielle Beratung.
- Der langfristige Erfolg bzw. die Ausrichtung auf den langfristigen Erfolg setzt die Unternehmung als eine auf Dauer ausgerichtete Institution voraus. Mit kurzfristigen Einbrüchen kann zwar umgegangen werden, die strategische Planung forciert aber langfristiges Denken, um einen nachhaltigen Erfolg sicherzustellen.
- Der Begriff des informationsverarbeitenden Prozesses beleuchtet die Erkennung und Bewertung von Chancen und Bedrohungen aus der Umwelt als Aufgabe eines Managements externer Informationen. Das Kennen und Analysieren des eigenen Unternehmens, Stärken und Schwächen der Unternehmenspotenziale ist die Aufgabe des internen Informationsmanagements.
- Die Abstimmung von Umwelt und Unternehmen bezieht sich auf die Durchführung, die Komponenten und die Techniken der Umsetzung der strategischen Planung.

### **4.3 Strategische – operative – taktische Planung**

Im Zuge der Unternehmensplanung wird die strategische Planung von der Unternehmensführung durchgeführt und einem Zeithorizont von über 5 Jahren zugeordnet.

Die operative Planung wird durch die unteren Managementschichten durchgeführt und umfasst einen Zeitbereich bis zu einem Jahr. Dazwischen liegt die taktische Planung. Sie beschreibt konkret die operativen Ziele zur Erreichung der strategischen Ziele und hat einen Zeithorizont von 2 bis 5 Jahren.

Die Beobachtung der Umwelt und die daraus abzuleitenden Schlüsse und Reaktionen werden, trotzdem sie vor allem bei Diskontinuitäten eine möglichst kurze Reaktionszeit bedürfen, zur strategischen Planung gezählt.

Der Grund dafür liegt hauptsächlich daran, dass die Abstimmung der Unternehmen mit ihrer Umwelt eine Aufgabe der Unternehmensleitung ist und geänderte Umwelteinflüsse das gesamte Unternehmen betreffen. Das gesamte Unternehmen muss darauf reagieren und dies kann nur die Unternehmensführung anordnen bzw. in weiterer Folge verantworten.

#### **4.4 Komponenten der strategischen Planung**

Die strategische Planung vollzieht sich in einem informationsverarbeitenden Prozess. Dieser besteht aus Einzelkomponenten. Diese sind die

Zielbildung,

Umweltanalyse,

Unternehmensanalyse,

Strategiewahl und

Strategieimplementierung.<sup>4.11</sup>

Alle Einzelkomponenten sind miteinander vernetzt und benötigen oft Mehrfachdurchläufe, um die Vor- und Rückkoppelungen zu optimieren.

---

4.11 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 53.

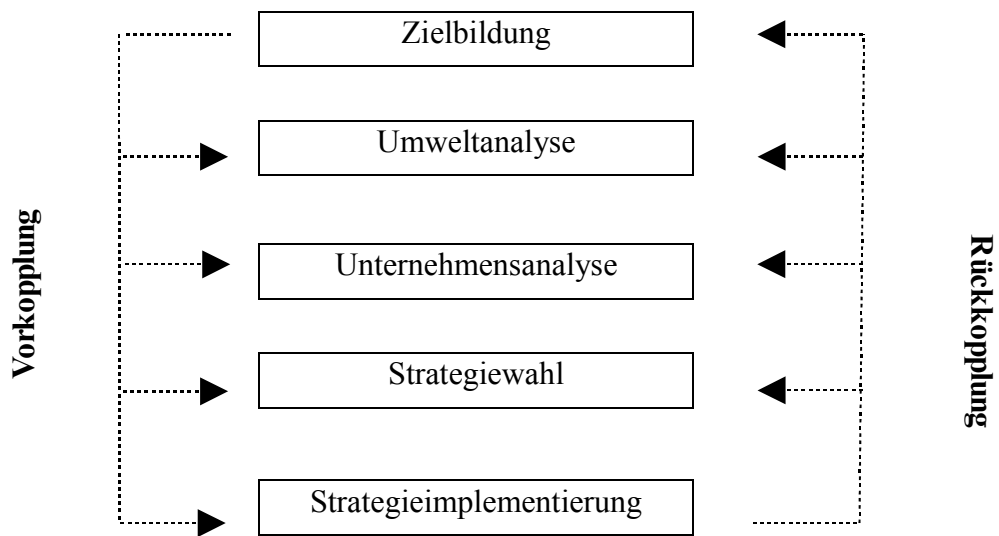


Abb. 3: Komponenten des strategischen Planungsprozesses  
 Quelle: Bea, Haas; Strategisches Management (2005), S. 55.

Die permanente Beobachtung und Analyse der Unternehmensumwelt, mit dem Ziel Diskontinuitäten, Abweichungen oder plötzliche Brüche zu erkennen und so unmittelbar Krisen vermeiden zu helfen bzw. eine Vorbereitungszeit auf eine herannahende Krise zu haben, wird in der Komponente Umweltanalyse durchgeführt. Die Umweltanalyse als Früherkennungssystem wird im Kapitel 5 ausführlich beschrieben.

Zusätzlich hat die Umweltanalyse noch die Aufgabe Trends und langsame Marktveränderungen zu erkennen. Dies können Geschmacksveränderungen, technologische Veränderungen, Veränderungen im Beschaffungsbereich, Rohstoffbereich, Kommunikationsbereich usw. sein. Auch auf die frühzeitige Erkennung solcher Trends und langsam greifende Veränderungen sollte das nötige Augenmerk gelegt werden. Sie sind oft tiefgreifender Natur, benötigen eine lange Planungs- und Implementierungszeit und stellen den Erfolg oder sogar die Existenz von Unternehmen bei einer zu späten Berücksichtigung dauerhaft in Frage.

## 5 Aus der Umweltanalyse zum Früherkennungssystem

### 5.1 Aufgaben der Umweltanalyse

Die Umweltanalyse hat im wesentlichen drei Aufgaben:

„Sensibilisierung für die Umweltproblematik, Identifikation der relevanten Umweltsegmente, Aufspüren von Chancen und Risiken aus der Umwelt.“<sup>5.1</sup>

Eine zusätzliche Aufwertung hat die Umweltanalyse durch die sogenannte Outside-in Approach erfahren. Dies bedeutet, dass man das Unternehmen aus der Sicht der Umwelt betrachtet. Im Gegensatz dazu steht die traditionelle Sicht des Unternehmens auf die Umwelt (Inside-out Approach).<sup>5.2</sup>

Zur Durchführung einer Umweltanalyse und zur Erfüllung ihrer Aufgaben wurden eine Reihe von Techniken entwickelt. Die in der Folge Genannten sind die derzeitigen Standardtechniken im strategischen Management. Die Entwicklung ist aber keinesfalls abgeschlossen und so ist anzunehmen, dass sich in der Zukunft weitere Techniken entwickeln bzw. die bestehenden verbessert werden.

Für die Umweltanalyse stehen folgende Techniken zur Verfügung:

Marktanalyse (Wettbewerbsanalyse), Branchenanalyse nach Porter, Indikatorenanalyse, Stakeholder-Ansatz, Chancen-/Risiko-Analyse, Prognoseverfahren, Szenario-Analyse, Früherkennungssysteme und das Konzept der schwachen Signale.<sup>5.3</sup> Zusätzlich werden noch Wildcards als eigene Technik bzw. deren Einsatz im Zuge anderer Techniken behandelt.

Die Techniken dürfen aber nicht als abgeschlossene Anwendungen gesehen werden, sondern sie greifen auch untereinander ein bzw. verwenden gleiche Teile und Methoden. Die Techniken decken nicht alle den gleichen Aufgabenbereich ab, sondern haben differenzierte Schwerpunkte.

In der Folge wird der Vorgang und das Ziel jeder einzelnen Technik beschrieben und so die Eignung der Technik für die frühe Erkennung, Beurteilung und Voraussage von Diskontinuitäten festgelegt.

---

5.1 Bea, Haas (2005), S. 87.

5.2 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 87.

5.3 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 59.

## **5.2 Marktanalyse (Wettbewerbsanalyse)**

Die Marktanalyse untersucht den Markt auf die drei Determinanten Marktpotenzial, Marktstruktur und Beschaffenheit der Produkte. Es wird keine besondere Rücksicht auf offensichtlich nicht vorhersehbare Ereignisse genommen, weshalb die Marktanalyse als Erkennungssystem nicht geeignet ist. Die Marktanalyse liefert eher, wie der Name schon sagt, eine Analyse des bestehenden Marktes, bezogen auf ein betrachtetes Produkt oder eine betrachtete Produktgruppe.

## **5.3 Branchenanalyse nach Porter**

Auch die Branchenanalyse nach Porter analysiert anhand von fünf Wettbewerbskräften (Verhandlungsstärke der Lieferanten, Bedrohung durch neue Anbieter, Verhandlungsstärke der Abnehmer, Bedrohung durch Ersatzprodukte und die Rivalität der Wettbewerber) den Status und die offensichtlich planmäßige Zukunft einer Branche bzw. des Marktes ohne Berücksichtigung von plötzlichen unvorhergesehenen Einflüssen. Auch die Branchenanalyse nach Porter ist daher nicht als Erkennungssystem geeignet.

## **5.4 Indikatorenanalyse**

Die Indikatorenanalyse untersucht fünf Segmente der weiteren Unternehmenswelt. Diese sind die Gesamtwirtschaft, die Bevölkerung, die Technologie, die Politik und die Gesellschaft. Aus diesen werden zukunftsweisende Trends gesucht und aus den Segmenten Indikatoren, die die Entwicklung bestmöglich abbilden. Es wird dabei sowohl mit „hard“ als auch mit „soft facts“ gearbeitet. Zusätzlich wird mit Hilfe der Indikatoren bzw. der Veränderung der Indikatoren eine Prognose erstellt. Da die kurzfristige Betrachtung in der Indikatorenanalyse keine vorrangige ist, ist sie als Erkennungssystem schlecht geeignet, obwohl die verwendeten Komponenten ein Früherkennungssystem abrunden könnten und der Methode des Früherkennungssystems der zweiten Generation ähneln, das im Kapitel 5.9.2 behandelt wird.

## 5.5 Chancen-/Risiko-Analyse

Die Chancen/Risiko-Analyse ist der Teil der SWOT-Analyse, der sich mit der Unternehmensumwelt beschäftigt. Mit ihrer Hilfe lässt sich feststellen, wie das Unternehmen zu den Veränderungen der Umwelt steht und wo eine Anpassung vorgenommen werden muss. Chancen werden die Umweltveränderungen genannt, die dem Unternehmen positiv zugute kommen und beispielsweise eine Stärke noch weiter ausbauen. Risiken sind die Umweltveränderungen, die dem Unternehmen schaden können.

„Durch die Chancen-Risiken-Analyse soll ein Unternehmen also befähigt werden, strategische Entscheidungen bezüglich seiner Stärken und Schwächen rechtzeitig treffen zu können. Es werden Umweltfaktoren, die das Unternehmen betreffen, ausgesucht. Dabei werden diese oft in soziokulturelle, technische, politisch-rechtliche, physische und wirtschaftliche Bereiche aufgeteilt.“<sup>5.4</sup> Es werden die Umweltfaktoren als Chancen oder Risiken eingestuft. Dabei ist zu beachten, dass Stärken, die das Unternehmen von der Konkurrenz abheben, durch die Umweltveränderungen geschwächt werden können. Allgemein wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen mit solchen Risiken besser zurecht kommt als die Konkurrenz. Schwächen, die das Unternehmen zeigt, können durch Umweltveränderungen das Unternehmen noch stärker treffen. Die Analyse hilft dabei, die voraussichtlichen Folgen frühzeitig zu erkennen und gibt dem Unternehmen Zeit, um Maßnahmen einzuleiten, damit das Risiko nicht zu hoch wird. Umweltveränderungen können jedoch auch Chancen bieten. Wenn das Unternehmen sie richtig nutzt, kann es Schwächen abbauen und Stärken vorantreiben. Im Allgemeinen wird bei der Chancen/Risiko-Analyse das Hauptaugenmerk nicht auf kurzfristig auftretende, unvorhersehbare Ereignisse gelegt. Sie ist daher als Erkennungssystem nicht primär geeignet, obwohl sie auch bei entsprechender, angepasster Auslegung und Anwendung zur Früherkennung genutzt werden könnte.

---

5.4 <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Chancen-Risiken-Analyse.html>, verfügbar am 28.02.2009.



## 5.6 Prognoseverfahren

Beim Prognoseverfahren werden Prognosen für die Zukunft auf Basis unterschiedlicher Datenbasen verstanden. Es wird die Datenbasis auf Grund von Befragungen, Indikatoren, Zeitreihen und Funktionen (Ökonometrische Prognose) erstellt. Anhand der durch die Datenbasis gewonnenen Informationen erfolgt eine Projektion in die Zukunft.

Bei der Datenbasis der Befragungen unterscheidet man zwischen einer Repräsentativbefragung und einer Expertenbefragung.

Die Repräsentativbefragung erfolgt durch die Befragung einer Stichprobe der gewünschten Bevölkerungsgruppe. Aus dieser Stichprobe wird auf die Gesamtheit geschlossen. Die Repräsentativbefragung gibt einen Einblick über das Verhalten der befragten Bevölkerungsgruppe bei den nachgefragten Szenarien.

Bei der Expertenbefragung wird das Fachwissen von Experten über die zukünftige Entwicklung bestimmter Aufgabenstellungen herangezogen. Es hat sich die Mehrfachbefragung nach der Delphi-Methode in der Praxis durchgesetzt.

Als Erkennungssystem ist das Prognoseverfahren auf Basis von Befragungen nicht einsetzbar, da die Grundlage immer den Teilnehmern vorgelegte Fragestellungen sind. Diese Fragestellungen bzw. die Antworten können im besten Fall nur einen kleinen Teil unerwarteter Ereignisse abdecken. Da aber die Ereignisse unerwartet und aus der Situation heraus nicht vorstellbar sind, kann nach ihnen auch nicht vorab gefragt werden. Außerdem widerspricht dieses Verfahren den Voraussetzungen, da es für die betrachteten Kleinbetriebe zu aufwändig und teuer ist, speziell da es auch auf aktuellem Stand zu halten wäre.

Bei der Datenbasis von Indikatoren wird eine Prognose auf Basis von beobachtbaren Größen als Vorboten für die eigentlich interessanten, jedoch noch nicht oder nur eingeschränkt beobachtbaren Größen in der Zukunft gegeben<sup>5.5</sup>. Diese Indikatoren können sowohl „hard-“ als auch „soft facts“ sein, sie müssen gute Frühinformationseigenschaften besitzen, das heißt, den interessanten Entwicklungen zeitlich vorausseilen.

---

5.5 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 282.

Die Prognose auf Basis von Indikatoren wird auch in Früherkennungssystemen angewandt. Mehr dazu ab Kapitel 5.9.

Die Prognosen auf Zeitreihen und auf Basis von Funktionen behelfen sich jeweils mit Zusammenhängen und Gültigkeiten aus der Vergangenheit. So wird bei der Prognose auf Zeitreihen eine Fortsetzung eines aus der Vergangenheit bis zur Gegenwart beobachteten Zusammenhangs mit derselben Gesetzmäßigkeit auch für die Zukunft erwartet. Ähnlich verhält sich die Prognose auf Basis betrachteter Funktionen. Eine Anwendung als Erkennungssystem ist aufgrund der Methode und der Datengrundlage nicht möglich.

## 5.7 Szenario-Analyse

„Die Szenario-Analyse ist eine Planungstechnik, die ausgehend von der Gegenwart zukünftige Entwicklungen eines Gegenstandes bei alternativen Rahmenbedingungen beschreibt.“<sup>5.6</sup>

Die ersten Szenarios waren „primär militärische, hypothetische Folgen von Ereignissen, durch die zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar wurden.“<sup>5.7</sup>

Die Szenario-Analyse betrachtet einen langfristigen Planungshorizont, sie geht nicht von der Vergangenheit aus und versucht aus dieser auf die Zukunft zu schließen, sondern sie nimmt die Vergangenheit als Hintergrund und versucht eine vorausschauende Betrachtung unter Berücksichtigung der Ziele und Wertvorstellungen der Akteure und unter Berücksichtigung von Störereignissen zu entwickeln.

Szenarios unterscheiden sich von Trends durch zukunftsoffenes und vernetztes Denken. Das Ergebnis einer Szenario-Analyse ist eine Reihe von möglichen zukünftigen Situationen, während mit Prognosen im herkömmlichen Sinne versucht wird, eine einzige Zukunft punktgenau vorherzusagen.<sup>5.8</sup>

---

5.6 Bea, Haas (2005), S. 288.

5.7 Fink, Siebe (2006), S. 15.

5.8 Vergl. Möhrle/Müller in Hülsmann (2005), S. 188.

Genau dies ist aber durch die Ungewissheit der Märkte und Branchen, die Dynamik der Unternehmensumwelt, die sozialen und technologischen Umbrüche und Entwicklungen für einen längeren Zeitraum heute nicht mit hoher Bestimmtheit möglich.

Im Zuge der Szenarioentwicklung werden unterschiedliche Formen unterschieden. Es gibt deduktive (Schluss vom Allgemeinen auf das Einzelne) und induktive (vom Einzelnen auf das Allgemeine schließen) Formen, ebenso welche mit und ohne Berücksichtigung von Wahrscheinlichkeiten.

Die Szenario-Analyse zeigt nicht nur die möglichen Bilder der Zukunft, sondern auch den Weg dahin. Zusätzlich werden Größen und Einflüsse und deren Zusammenhänge aufgezeigt. Abhängig von den berücksichtigten Störereignissen bzw. der erfolgten Reaktionen bewegt sich das Ergebnis der Analyse.

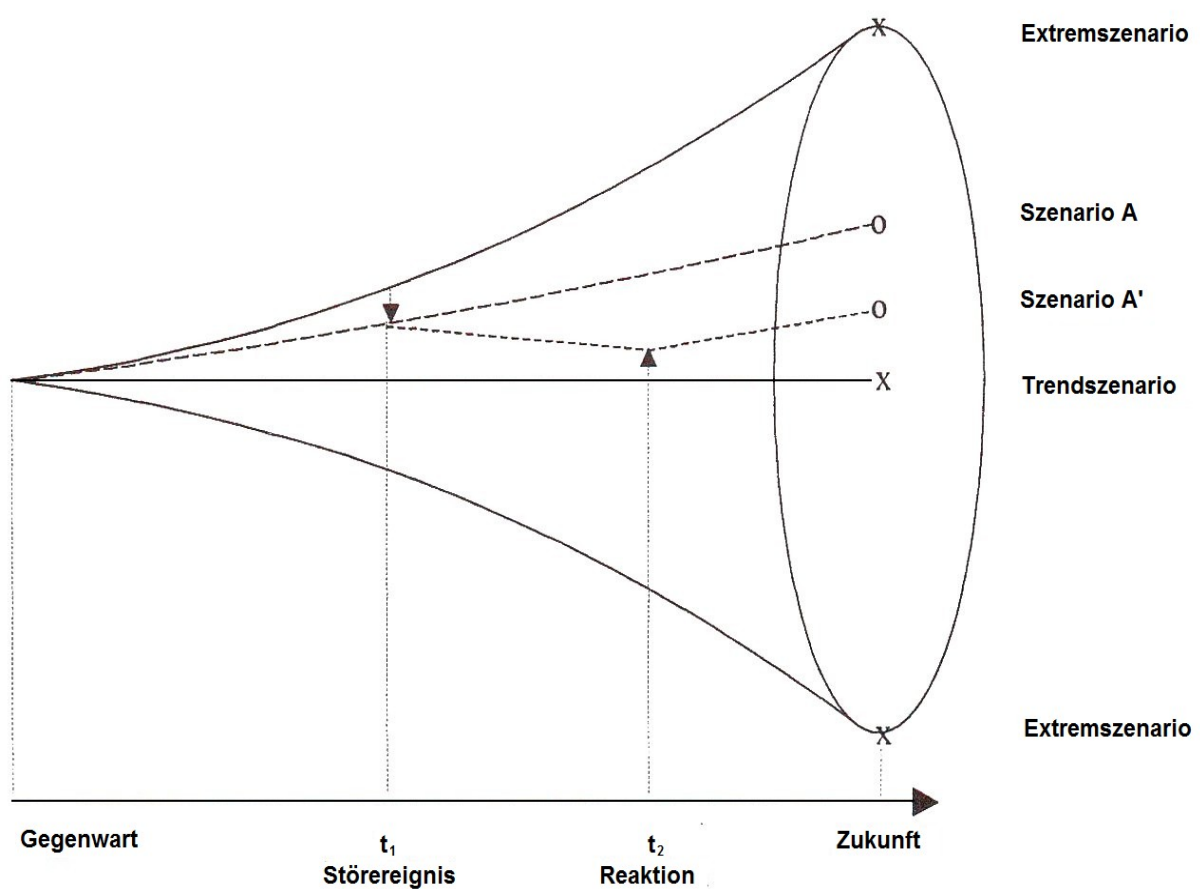


Abb. 4: Szenario-Analyse

Quelle: Bea, Haas; Strategisches Management (2005), S. 289.

Die Szenario-Analyse lässt sich grob in die Phasen Analyse, Projektion und Auswertung gliedern, wobei in einzelne Phasen eine Reihe bereits beschriebener Techniken der strategischen Planung miteinfließen können. Die Szenario-Analyse erstellt mehrere Szenarien, es wird daher eine Bandbreite von möglichen Zukunftsentwicklungen aufgezeigt.

Bei der Bewertung und Arbeit mit den Szenarios muss aber immer beachtet werden, dass Szenarios nicht objektiv, sondern „Gruppen-subjektiv“ sind. Das heißt, sie repräsentieren die Schichtweise des Szenaroteams. Es ist daher nicht zu erwarten, dass sie exakt eintreten (das werden sie nicht), sondern sie sollen das Unternehmen unterstützen und zu besseren Entscheidungen beitragen.<sup>5.9</sup>

Die Szenarios, die Ergebnisse der Szenario-Analyse, können auf unterschiedliche Weise dargestellt werden.

Je nach Anforderung und Zielgruppe können die Darstellungen in Form von formellen Beschreibungen, Geschichten aus der Zukunft, Karikaturen, Zeitungen aus der Zukunft, Szenischen Darstellungen, Multimedia-Präsentationen oder persönlichen Vorträgen präsentiert werden.<sup>5.10</sup>

Das Durchführen einer umfassenden Szenario-Analyse benötigt ein Team aus vielen Personen und Experten. Die Durchführung und Erstellung kann Monate, vielleicht sogar Jahre dauern. Es ist daher ersichtlich, dass die Szenario-Analyse allein des Umfangs wegen den Anforderungen bezüglich des gesuchten Früherkennungssystem nicht entsprechen kann.

Spezielle Formen der Szenario-Analyse bzw. Teile davon können aber als Teil eines Gesamtsystems in ein umfassendes Früherkennungssystem einfließen. Dies wird in der Praxis auch angewandt. Im Zuge der Konzeptfindung können aber nur Ansätze und Ideen Verwendung finden.

---

5.9 Vergl. Fink, Siebe (2006), S. 67.

5.10 Vergl. Fink, Siebe (2006), S. 29.

## 5.8 Wildcards

Wildcards können als eigene Technik oder als Ergänzung in anderen Techniken, z. B. in der Szenarioanalyse, eingesetzt werden.

„Wildcards sind zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse, die sich durch eine relativ geringe Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziell weit reichende Konsequenzen für das eigene Tätigkeitsfeld auszeichnen. Mit der systematischen Betrachtung von Wildcards sollen mögliche Strukturbrüche vorausgedacht sowie Szenarios und Strategien auf ihre Robustheit hin überprüft werden.“<sup>5.11</sup> „Wildcards sind gravierende Einzelereignisse.“<sup>5.12</sup>

„Wildcards gleichen Infektionskrankheiten.“<sup>5.13</sup> Sie haben eine Latenzphase, eine manifestierte Phase und eine Phase der Nachwirkungen.

Wildcards entwickeln sich in ihrer Latenzphase im Verborgenen, ohne dass sie durch die Öffentlichkeit oder den späteren Betroffenen erkannt werden. Es können nur „Schwache Signale“ auf die Entwicklung hindeuten.

In der manifestierten Phase deuten bereits „Starke Signale“ auf sie hin. Die Öffentlichkeit und die Betroffenen nehmen die Gefahr wahr und reagieren überrascht, schockartig und hektisch. Im Zuge der Wahrnehmung herrscht ein Informationsdefizit über die Gründe, Wirkungen und sinnvollen Reaktionen. Dies verstärkt die schon in der Natur der Wildcards liegenden weitreichenden Konsequenzen. Nach der Wirkungsphase werden die Auswirkungen beseitigt oder die Betroffenen gewöhnen sich an die Auswirkungen und das Interesse nimmt ab. In der Regel erfolgt eine genaue Untersuchung und Ergründung der Ursachen, Wirkungen und der Versuch, in Zukunft daraus zu lernen und Systeme und Regeln zur zukünftigen Vermeidung solcher oder ähnlicher Wildcardereignisse werden entwickelt. Zusätzlich wird versucht die aufgetretenen und ähnliche Wildcardereignisse in Zukunft früher zu erkennen, um schon vorab entsprechend reagieren zu können. Als Beispiele bereits eingetretener Wildcardereignisse könne der Tsunami 2004 in Südostasien oder die gegenwärtige Finanzkrise genannt werden.

---

5.11 Fink, Siebe (2006), S. 137.

5.12 Steinmüller, (2004), S. 20.

5.13 Steinmüller, (2004), S. 26.

Bei beiden Ereignissen wurde bzw. wird nach oder schon während der Wirkung versucht, diese in Zukunft zu vermeiden. So wurde ein flächendeckendes Tsunamifrühwarnsystem für Südostasien in Betrieb genommen. Bei der Finanzkrise laufend noch die Verhandlungen, eine Regel- und Kontrollverschärfung für den Finanzbereich kündigt sich aber an, unkontrollierte Bereiche sollte es nicht mehr geben.

Wildcards sind ein Gegenpol zu der durch Prognose oder Planung erwarteten Zukunft. Sie sind eher „Trends mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit.“ <sup>5.14</sup>

Grob gesehen können Wildcards in zwei Gruppen eingeteilt werden. Diese ergeben sich aus der Entstehung der Wildcards. Wildcards können aus Ereignissen oder aus (verborgenen) Entwicklungen auftreten. Wildcards aus Ereignissen sind daher situationsbezogen, treten einmal auf und verändern die Umgebung nach der Bewältigung nicht nachhaltig. Jene aus Entwicklungen sind prozessbezogen mit nachhaltiger Wirkung auf die Umgebung.

Das Management von Wildcards wird in vier Phasen eingeteilt. Beginnend mit der Identifikation, der Bewertung, der Vorsorge und Vorbereitung und zuletzt der Frühwarnung. <sup>5.15</sup>

Bei der Identifikation von Wildcards kann man sich Fragen ähnlich diesen stellen: Was trifft das Unternehmen stark, gefährdet kurzfristig seine Existenz oder entzieht die Unternehmensgrundlagen? Was bereitet mir immer wieder im Hinterkopf Sorgen? usw. Weiters kann auf Checklisten, Science-Fiction, Zukunftsdenker oder allgemein fremde Experten oder Künstler zurückgegriffen werden.

Die zweite Phase bewertet die identifizierten Wildcards auf ihre Wirkung und Wahrscheinlichkeit. Die Literatur (Steinmüller, Petersen) gibt dazu Kriterien zur Bildung verschiedener Indexe und Faktoren vor.

---

5.14 Fink, Siebe (2006), S. 140.

5.15 Vergl. Fink, Siebe (2006), S. 141ff.

In der dritten Phase, der Vorsorge und Vorbereitung auf die Wildcards, unterscheidet man, abhängig vom Aktionszeitpunkt, Präventivmaßnahmen und Reaktivmaßnahmen, außerdem situationsbezogene und prozessbezogene Wildcards.

Die vierte Phase, die Frühwarnung, versucht den Eintritt bzw. das Näherkommen eines Wildcardereignisses und damit die Eintrittswahrscheinlichkeit zu erkennen. Bei prozessbezogenen Wildcards kann die Entwicklung direkt beobachtet werden, situationsbezogene Störereignisse können nur durch Indikatoren versucht werden zu erkennen.

Wildcards bzw. Ideen und Handlungsweisen des Wildcardmanagements sind für Früherkennungssysteme wichtig. Einzelne Wildcards können auch als Diskontinuitäten betrachtet werden. Gerade daher ist eine Überlegung über die grundsätzlichen Gefahren, die auf Unternehmen zukommen könnten, auch im Zuge einer Frühwarnung wichtig. Außerdem können durch als Wildcards erkannte Diskontinuitäten mit Hilfe des Managements von Wildcards bereits Reaktionen auf diese Diskontinuitäten entwickelt werden. Teile des Wildcardmanagements werden daher in das Konzept des Frühwarnsystems für kleine Unternehmen einfließen.

Diese Teile können den Phasen eins, teilweise zwei und vier zugeordnet werden. Es ist nicht die Aufgabe eines Konzepts zur Früherkennung bereits mögliche Vorsorgen und Vorbereitungen zu treffen, weshalb die dritte Phase im Zuge einer Früherkennung Aufgaben für das Management bzw. die Unternehmensleitung darstellen.

## 5.9 Stakeholder-Ansatz

Der Stakeholder-Ansatz berücksichtigt nicht nur die Teilnehmer der klassischen Mikroökonomik, die mit einer Unternehmung in Interaktion stehen, wie die Lieferanten, die Abnehmer, die Arbeitnehmer, die Kapitalgeber und die Konkurrenten, sondern zusätzlich alle Bezugsgruppen, Interessensgruppen, Anrainer, Gesetzgeber usw., die der Unternehmung mit einem gewissen Interesse gegenüberstehen. Der Stakeholder-Ansatz wird auch als Anspruchsgruppen-Ansatz bezeichnet. Es wird daher das Feld für die Umweltanalyse breit abgesteckt, soweit eine Verbindung mit der Unternehmung hergestellt werden kann.

Die Umweltanalyse im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes läuft in vier Schritten ab. Diese sind das Scanning, das Monitoring, das Forecasting und das Assessment.<sup>5.16</sup>

Beim Scanning wird die Umwelt mit einem breiten unvoreingenommenen Blickwinkel abgetastet und eine Stakeholder-Landkarte als Ergebnis erstellt. Diese beinhaltet alle Anspruchsgruppen des Unternehmens und hilft die Interaktionen zu erkennen.

Beim Monitoring werden die relevanten Trends identifiziert. Es werden die für das Unternehmen bedeutsamen und prognostizierbaren Umweltveränderungen ausfindig gemacht. Es geht dabei um die Erfassung der Ziele, Argumente und Instrumente der identifizierten Anspruchsgruppen.

Das Forecasting dient der Ermittlung der Richtung, des Ausmaßes und der Intensität der Umweltveränderungen. Es werden vor allem Bedrohungspotenziale mit Hilfe der Techniken der Trendanalyse, der Szenario-Analyse und der Expertenbefragung durchführt.

Das Assessment bewertet die Ergebnisse von Scanning, Monitoring und Forecasting. Das Ziel ist die Erkennung von Bedrohungen und deren Einfluss auf das Unternehmen. Es werden in weiterer Folge Strategien entwickelt, um diesen Bedrohungen zu begegnen.

---

5.16 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 107.



Der Stakeholder-Ansatz kann je nach Abgrenzung der Stakeholder ein hohes Früherkennungspotential bieten. Trotzdem ist dabei zu beachten, dass das Umfeld nicht zu breit interpretiert werden darf, da sonst die Gefahr einer Überinformation besteht. Es findet in jedem Fall eine ungerichtete und umfassende Suche nach Schwachen Signalen statt. Zusätzlich werden auch Anliegen von Gruppen, die mit der Unternehmung nur in mittelbarer Beziehung stehen, untersucht.

Den gesamten Ablauf permanent durchzuführen wäre für die betrachteten Kleinbetriebe zu aufwändig und beinhaltet außerdem Gefahren. Wird z.B. nur eine Teilbetrachtung durchgeführt, können daraus falsche Schlüsse gezogen werden. Durch den begrenzten Zeit- und Mitteleinsatz ist eine Miteinbeziehung und ein Kontakt mit allen Stakeholdern, bei der gleichzeitigen Anforderung, den Kontakt ständig aktuell zu halten, nicht möglich.

Teile des Stakeholder-Ansatzes sind allerdings auch für die Verwendung von Kleinbetrieben geeignet und fließen daher in das im Zuge dieser Arbeit beschriebene Konzept ein.

## **5.10 Früherkennungssysteme**

„Ein Früherkennungssystem ist eine spezielle Form eines Informationssystems, dessen Ziel die möglichst frühzeitige Erkennung, Diagnose und Weitergabe von führungsrelevantem Wissen ist.“<sup>5.17</sup>

Früherkennungssysteme haben sich aufgrund des verstärkten Auftretens von Überraschungen mit strategischer Bedeutung entwickelt.

Diese Überraschungen mit strategischer Bedeutung werden auch Diskontinuitäten genannt.

---

5.17 Bea, Haas (2005), S. 293.

„Früherkennungssysteme zeichnen sich im Gegensatz zu anderen Informationssystemen dadurch aus, dass sie es ermöglichen,

- Entwicklungen in einem frühen Stadium ihres Auftretens zu erkennen und zu analysieren,
- darauf basierend entscheidungsrelevante Informationen an die relevanten Entscheidungsträger weiterzugeben,
- und so einen zeitlichen Vorlauf für die Durchführung von Maßnahmen zu ermöglichen.“<sup>5.18</sup>

Passend dazu definiert Krystek die strategische Frühaufklärung (Frühaufklärung als Aufgabe eines Früherkennungssystems) als „alle systematisch erfolgten Aktionen der Wahrnehmung, Auswertung und Weiterleitung von Informationen über latent bereits vorhandenen Risiken und Chancen in einem so frühen Stadium, dass noch ausreichend Zeit für eine Planung und Realisierung von Reaktionsstrategien und (Gegen-)Maßnahmen verbleibt.“<sup>5.19</sup>

Das Früherkennungssystem hat sich in drei Generationen entwickelt. Wobei die ersten beiden Generationen heute zu den operativen Früherkennungssystemen gezählt werden, die dritte Generation zu den strategischen Früherkennungssystemen.<sup>5.20</sup>

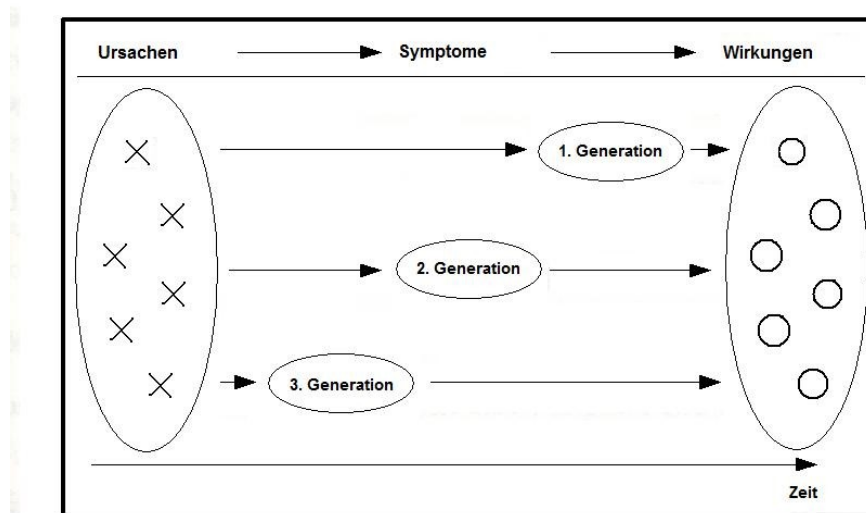


Abb. 5: Früherkennungskompetenz von FES-Generationen  
Quelle: Bea, Haas; Strategisches Management (2005), S. 299.

5.18 Freiling, Welling in Hülsmann (2005), S. 148.

5.19 Krystek, Müller-Stewens (1993), S. 2.

5.20 Krystek in Hülsmann (2005), S. 173.

### **5.10.1 Früherkennungssystem der ersten Generation**

Begonnen hat es mit dem Früherkennungssystem der ersten Generation in den frühen 1970ern. Ziel war das Erkennen von Bedrohungen und das Vermeiden von Krisen. Dies wurde mit den Komponenten des traditionellen Rechnungswesens umzusetzen versucht. Es wurden Soll-Ist-Abweichungen anhand von Kennzahlen des Rechnungswesens durchgeführt. Aus diesen Abweichungen wurde auf Zukunftsabweichungen (Wird-Größen) geschlossen. Die Kennzahlen können Größen wie Gewinn, Kosten, Umsatz, Liquidität, Rentabilität, Cash flow, Auftragseingänge usw. sein.

Die erste Generation der Früherkennungssysteme wies allerdings gravierende Schwächen auf. Das System bezieht sich auf die Vergangenheit und so ist eine Erkennung von Diskontinuitäten mit vergangenheitsbezogenen bzw. hochgerechneten Daten des Rechnungswesens nicht möglich.

Außerdem stellen die untersuchten Größen keine Ursache dar, sondern Symptome oder bereits Ergebnisse von Veränderungen. Eine weitere Schwäche des Früherkennungssystems der ersten Generation ist die einseitige Orientierung auf messbare „hard facts“. Oft strategisch bedeutsame „soft facts“ werden nicht berücksichtigt.

Aufgrund der Schwächen und der Notwendigkeit, die erkannten Veränderungen bzw. Bedrohungen bewerten zu müssen, um auch daraus Chancen für eine dynamische und komplexe Umwelt abzuleiten, wurde das ursprüngliche, auf den Kennzahlen des Rechnungswesens basierende Früherkennungssystem, weiterentwickelt.

### 5.10.2 Früherkennungssystem der zweiten Generation

Das Früherkennungssystem der zweiten Generation versucht Umweltveränderungen zu einem Zeitpunkt, an dem sie für die Unternehmung noch nicht als Chance oder Risiko unmittelbar spürbar sind, aber dennoch in irgendeiner Form an irgendeiner Stelle bereits feststellbar sind, zu erkennen.<sup>5.21</sup>

Mit Hilfe von Indikatoren wird versucht die Umweltveränderungen zu erkennen. Indikatoren sind Größen, die Hinweise über die Zukunftsentwicklungen liefern. Um eine Früherkennung der zweiten Generation durchzuführen, müssen die Beobachtungsfelder definiert und abgegrenzt werden. Dann können die Indikatoren in den Beobachtungsfeldern identifiziert werden. Diese müssen gute Frühwarneigenschaften besitzen.

Für die gewählten Indikatoren, die permanent beobachtet werden, müssen Soll-Werte und Toleranzbereiche festgelegt werden. Ebenso wie die permanente Beobachtung muss eine permanente Auswertung und Verarbeitung der Ergebnisse auf Grundlage bestehender Zusammenhänge erfolgen.

Im Gegensatz zum Früherkennungssystem der ersten Generation findet beim System der zweiten Generation eine permanente, systematische und gerichtete Beobachtung statt.<sup>5.22</sup> Es können sowohl „hard“ als auch „soft facts“ in das Früherkennungssystem der zweiten Generation einfließen. Es kann auf die Umgebung eines Unternehmens oder auf eine Gruppe ähnlicher Unternehmen einer Branche angewandt werden.

Die Schwierigkeit bei der Anwendung des Früherkennungssystems der zweiten Generation liegt in der Auswahl der Beobachtungsfelder und der Indikatoren, die die Spitze des Systems sind und mit deren Qualität die Funktion des Systems steht und fällt. Die Indikatoren müssen gute Frühwarneigenschaften haben. Probleme können sich auch bei der Festlegung der zulässigen Toleranzbereiche ergeben. Diese Toleranzbereiche sind nicht immer konstant, da Abweichungen erst im Zusammenhang mit Werten und Daten anderer Indikatoren relevant werden können. Bei „soft facts“ gibt es außerdem Probleme bei der Messbarkeit.

---

5.21 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 295.

5.22 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 296.

Es ergeben sich daher vor allem folgende fundamentale Schwachpunkte:

Bei der praktischen Umsetzung dominieren aufgrund der schwierigen Erfass- und Messbarkeit der qualitativen Größen die quantitativen Größen. Aufgrund der Festlegung von Sollwerten und Toleranzbereichen wird die „hard fact-Gläubigkeit“ gefördert und so kann der Blick für wesentliche Zusammenhänge verloren gehen und diese in der Folge nicht berücksichtigt werden.

Der zweite und größere Schwachpunkt ist aber die Gerichtetheit des Früherkennungssystem der zweiten Generation. Durch die Definition der Beobachtungsfelder und der Indikatoren und die Konzentration darauf werden andere Teile der Umwelt ausgeblendet und nicht berücksichtigt.<sup>5.23</sup> In einer dynamisch-komplexen Umwelt können aber Bereiche, die gestern noch ohne Bedeutung waren, heute plötzlich sehr wichtig werden. So wird zwar die Komplexität reduziert, dies ist aber kritisch zu beurteilen, da die Gefahr Risiken oder Chancen zu übersehen in einem solchen System groß ist.

Es wird daher das Früherkennungssystem der zweiten Generation der Anforderung Diskontinuitäten sicher und rechtzeitig zu erkennen nur bedingt gerecht. Aufgrund dessen wurde das Früherkennungssystem der dritten Generation entwickelt.

---

5.23 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 296.

### **5.10.3 Früherkennungssystem der dritten Generation**

Das Früherkennungssystem der dritten Generation hat eine verstärkte strategische Orientierung. Die Hauptanforderung, im Gegensatz zum Früherkennungssystem der zweiten Generation, war die Gerichtetheit durch eine Ungerichtetheit abzulösen. Es ist daher nötig, das System der Indikatoren weiterzuentwickeln und daraus ein „strategisches Radar“ abzuleiten.

Damit wird die gesamte Unternehmensumwelt permanent auf Anzeichen von Veränderungen überwacht. Diese Veränderungen äußern sich im Frühstadium einer Diskontinuität durch sogenannte „Schwache Signale“. Dies sind Informationen, die relevante Veränderungen frühestmöglich anzeigen. Die Träger der „Schwachen Signale“ können aber nicht von vornherein bei der Planung und der Implementierung des Konzepts definiert werden, sondern ergeben sich je nach Art der Veränderung immer wieder neu. Schwache Signale sind daher meist qualitativer Natur („soft facts“).

Mit diesem System werden die beiden fundamentalen Schwachpunkte des Früherkennungssystems der zweiten Generation beseitigt. Das Früherkennungssystem der dritten Generation ist zurzeit der modernste Ansatz für ein Früherkennungssystem. Das Konzept der „Schwachen Signale“ wurde Mitte der 1970er Jahre von Ansoff, einem russischen Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler, vor dem Hintergrund einer dynamisch-turbulenten Umwelt und einer wachsenden Unzufriedenheit bezüglich der bestehenden Früherkennungssysteme der ersten und zweiten Generation entwickelt.

Das Konzept der „Schwachen Signale“ ist bis heute die Grundlage für weitere Forschungen und weitgehend identisch mit dem Früherkennungssystem der dritten Generation. Bei der Aufzählung der Techniken der Umweltanalyse wird es als eigener Punkt geführt, der in der Folge behandelt wird.

## 5.11 Konzept der Schwachen Signale

Auch in einer dynamisch komplexen Umwelt muss es das Ziel sein, kurzfristige, überstürzte Reaktionen auf unvorhergesehene Ereignisse zu vermeiden. Diese meist unter Zeitdruck ausgeführte Reaktionen werden auch Ad-hoc-Reaktionen genannt.

Zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens müssen die Ad-hoc-Reaktionen möglichst durch strategische Aktionen ersetzt werden. Zusätzlich muss es eine Vorbereitung auf die unvermeidbaren Ad-hoc-Reaktionen geben, sie müssen gemanagt sein, indem es Planungen für den Reaktionsablauf und das Reaktionsmuster gibt. Damit Reaktionen durch Aktionen ersetzt werden können, müssen Diskontinuitäten rechtzeitig erkannt und die vorhandenen Vorlaufzeiten erhöht werden. „Die Möglichkeit eines rechtzeitigen Reagierens, das damit zu einem Agieren wird, hängt nach Ansoff von folgenden beiden Variablen ab:

- Umweltdynamik und
- Unternehmensreagibilität.“ 5.24

Unter Unternehmensdynamik versteht Ansoff die Geschwindigkeit, mit der Umweltveränderungen auftreten.

Mit Unternehmensreagibilität ist die Geschwindigkeit gemeint, mit der Unternehmen auf Umweltveränderungen reagieren.<sup>5.25</sup>

Ansoff stellt zu diesen Variablen zwei für seine Konzeption tragende Thesen auf:

„Die Umweltdynamik hat sich erhöht“<sup>5.26</sup> als erste These und

„Die Unternehmensreagibilität hat sich verschlechtert“<sup>5.27</sup> als zweite These.

Die These 1 behauptet, dass die Zeitdifferenz von der Erkennung einer Diskontinuität bis zu ihrer Wirkung auf Unternehmungen kürzer geworden ist.

Die These 2 behauptet, dass Unternehmungen mehr Zeit brauchen, um auf wahrgenommene Diskontinuitäten zu reagieren.

---

5.24 Bea, Haas (2005), S. 299.

5.25 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 300.

5.26 Bea, Haas (2005), S. 300.

5.27 Bea, Haas (2005), S. 300.

Beide Thesen lassen sich mit einer Reihe von Argumenten begründen.

These 1:

- „- Die Globalisierung der Märkte erleichtert dem Kunden den Wechsel des Anbieters.
- Technologische Fortschritte, vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (globale Vernetzung) verbessern die Informationslage des Nachfragers (z. B. über das Internet)
- Aufgeschlossenheit, Mobilität der Gesellschaft, der Wertewandel und Produktivitätssteigerungen verkürzen die Marktzyklen von Produkten und verändern die Märkte.“ <sup>5.28</sup>

Im Allgemeinen ist diese These unbestritten und wird jedem Einzelnen durch die heute schnelllebige Zeit tagtäglich vor Augen geführt.

These 2:

Die „These 2 kann vor allem mit strukturellen, die Flexibilität der Unternehmungen reduzierenden Gründen gestützt werden:

- Mis-Fit von Struktur und Strategie: Den Diversifikations- und Internationalisierungsstrategien stehen zum Teil traditionelle Organisationskonzepte gegenüber.
- Die technologische Komplexität von Produkten und Verfahren verlängert die Entstehungszyklen der Produkte. Hinzu kommen oft langwierige Genehmigungsverfahren.
- Ein zunehmender Einfluss externer Bereiche auf die Unternehmensentscheidungen (Gesetze, Verordnungen, Politik, Gewerkschaften, Verbände, Bürgerinitiativen usw.) verlängern Entscheidungswege.“ <sup>5.29</sup>

Im Gegensatz zur These 1 ist die These 2 umstritten. Gerade flexibilitätssteigernde Entwicklungen im Bereich der Produktion, Fertigung und Montage, der Information- und Kommunikationstechnik, der Logistik und Lagerwirtschaft und der Organisation können genannt werden, die auf den ersten Blick der These 2 widersprechen würden. In der Realität stehen sich die beiden genannten Gruppen von Argumenten gegenüber.

---

5.28 Bea, Haas (2005), S. 300.

5.29 Bea, Haas (2005), S. 300.



Ansoff leitet aus seinen beiden Thesen folgende Erkenntnisse ab:

- „Diskontinuitäten kündigen sich durch „Schwache Signale“ an.
- Schwache Signale müssen erkannt und verarbeitet werden.
- Angepasste strategische Reaktionen auf Schwache Signale sind möglich und sinnvoll.“<sup>5.30</sup>

Diskontinuitäten treten nicht plötzlich auf, sondern kündigen sich durch Schwache Signale an. Das Ansprechen der Indikatoren des Früherkennungssystems der zweiten Generation hat bereits eine Vorgeschichte, welche als „Schwache Signale“ (weak signals) bezeichnet werden.

„Diese Schwachen Signale sind zunächst meist nur Informationsrudimente, die etwa folgende Hauptmerkmale aufweisen:

- Es ist oft lediglich ein Gefühl, dass mit Chancen oder Bedrohungen zu rechnen ist.
- Ob es sich um konkrete Chancen oder Bedrohungen für die Unternehmung handelt, ist dagegen nicht konkret angebbar, wohl aber, dass solche „Issues“ (Themen) von (strategischer) Relevanz für die Unternehmung sind.
- Mögliche Quellen oder Ursachen (latenter) Gefahren oder Gelegenheiten sind (häufig) nur vage feststellbar.
- Schwache Signale verstärken sich im Zeitablauf und deuten immer konkreter den von ihnen zunächst nur vage signalisierten Trend-/Paradigmenwechsel an.
- Mögliche Reaktionsstrategien und deren mögliche Ergebnisse sind nur gelegentlich bekannt.“<sup>5.31</sup>

Schwachen Signale können oftmals nicht durch Zahlen oder „hard facts“ zum Ausdruck gebracht werden, sondern sie sind qualitativer Natur. Beispiele dafür sind Stellungnahmen, Meinungen oder Aussagen von Interviews mit Experten, bestimmten Persönlichkeiten, Interessensvertreter oder Politikern. Schwache Signale können ebenso von Institutionen angedeutet oder aus dem Verhalten spezifischer Gruppen abgeleitet werden. Außerdem findet man sie in Publikationen, Zeitschriften, Büchern oder im Internet.

---

5.30 Bea, Haas (2005), S. 301.

5.31 Krystek in Hülsmann (2005), S. 174.

Schwache Signale müssen erkannt und verarbeitet werden um so die Wahrnehmungszeit zu verkürzen und durch den Zeitgewinn ein Reagieren in gezieltes Agieren zu ersetzen.

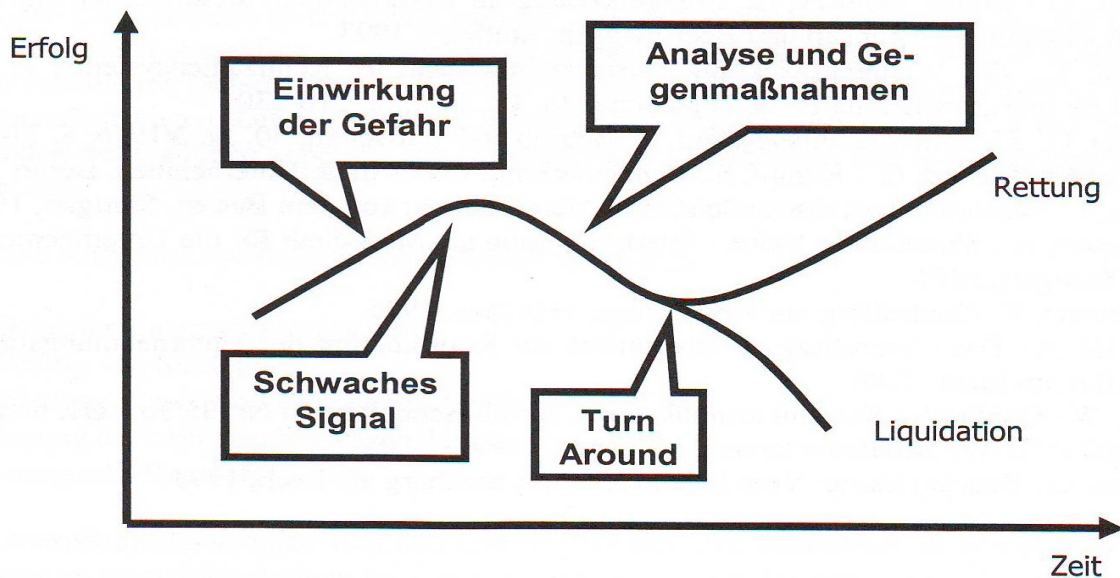


Abb. 6 Verlauf von Unternehmenskrisen

Quelle: Steling; Kostenmanagement und Controlling (2005), S. 291.

Um Schwache Signale zu erkennen wird ein ungerichtetes Abtasten des gesamten Umfeldes der Unternehmung durchgeführt. Das Ziel ist aus einer Fülle von Signalen diejenigen herauszufiltern, die relevante Veränderungen anzeigen können bzw. die einen Hinweis auf relevante Umweltveränderungen geben.

Diese Grundaktivität bezeichnet man als Scanning und ist auch Teil des Stakeholder-Ansatzes. Es eignet sich daher dieser Teil des Stakeholder-Ansatzes für die Umsetzung des Scannings. Mit Hilfe einer tiefergreifenden Analyse muss im Anschluss festgestellt werden, ob die ermittelten Schwachen Signale tatsächlich Relevanz besitzen. Bei den relevanten Schwachen Signalen muss danach geklärt werden, welche Veränderungen wann zu erwarten sind und wie sich diese auf die Unternehmung auswirken. Dieser Vorgang wird Monitoring genannt. Je nachdem, wann und in welcher Reife ein Schwaches Signal erkannt wird, hat es einen unterschiedlichen Ungewissheitsgrad. Je früher die Entdeckung, desto höher der Ungewissheitsgrad.

Ansoff unterscheidet fünf Grade, die drei folgenden Grade der Ungewissheit sind wesentlich:

- (a) „Anzeichen der Bedrohung oder Chance sind vorhanden; es macht sich die Überzeugung breit, dass eine Diskontinuität bevorsteht.
- (b) Die Ursachen der Bedrohung oder Chance sind sichtbar (z. B. eine technologische Entwicklung)
- (c) Die Wirkung der Bedrohung oder Chance machen sich im Zahlenwerk des Unternehmens bemerkbar.“<sup>5.32</sup>

Auch der Ungewissheitsfaktor muss bei der Auswertung der Schwachen Signale berücksichtigt werden.

Angepasste strategische Reaktionen auf Schwache Signale sind möglich und sinnvoll. Diese Erkenntnis legitimiert erst den Einsatz eines Früherkennungssystems. Denn welchen Sinn hätte es, wenn eine geeignete Reaktion auf eine erkannte Bedrohung oder Chance nicht möglich wäre?

Bei der Bewertung der Schwachen Signale bzw. bei deren Auftreten sind die Erkenntnisse und Zusammenhänge der Diffusionstheorie zu berücksichtigen. Diese beschäftigt sich „im Sinne der Sozialwissenschaften mit der Verbreitung neuer Ideen, Verfahren, Innovationen oder eines neuen Produkts im Zeitablauf durch verschiedene Kommunikationskanäle bei Individuen oder Gruppen.“<sup>5.33</sup>

Diese interpersonelle Ausbreitung, bei der einzelne Adopter mit ähnlichem Verhalten in Gruppen zusammengefasst werden um deren Beeinflussung zu untersuchen<sup>5.34</sup>, passiert im Sinne einer „soziopsychologischen Infektion“<sup>5.35</sup>. Dies bedeutet, dass von einem Träger neuer Erkenntnisse eine Ansteckungswirkung besonders für eine „Infektion“ der Personen ausgeht, die in den bisherigen Paradigmen kein Optimum sehen und einem Wechsel freundlich gegenüberstehen<sup>5.36</sup>

5.32 Bea, Haas (2005), S. 303.

5.33 <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/diffusionstheorie/diffusionstheorie.htm>, verfügbar am 01.03.2009.

5.34 Vergl. <http://neibecker.wiwi.uni-karlsruhe.de/breiter/fertig/ODI/dif.html>, verfügbar am 07.03.2009.

5.35 Krystek in Hülsmann (2005), S. 175.

5.36 Vergl. Krystek in Hülsmann (2005), S. 176.

Für die Analyse der Schwachen Signale ist daher das Wissen und die Berücksichtigung der Ausbreitungswege von grundlegender Bedeutung.

Von Ansoff werden sechs verschiedene Reaktionsstrategien unterschieden. Dies sind Strategien der Wahrnehmung, Strategien zur Steigerung der Flexibilität der Unternehmung und Strategien der gezielten Reaktion auf Chancen und Risiken. Sie teilen sich jeweils in Reaktionen nach innen und nach außen auf.

Reaktionsstrategien	Direkte Reaktion	Flexibilität	Wahrnehmung
Reaktionsbereich			
Reaktion nach außen	Unternehmensexternes Handeln	Externe Flexibilität	Umweltwahrnehmung
Reaktion nach innen	Unternehmensinterne Bereitschaft	Interne Flexibilität	Selbstwahrnehmung

Abb. 7: Alternative Reaktionsstrategien (nach Ansoff)  
Quelle: Bea, Haas; Strategisches Management (2005), S. 303.

Die sechs Reaktionsstrategien sind Basisstrategien, die jeweils aus einer Reihe von Umsetzungsmaßnahmen bestehen. Ein Auszug davon ist hier zu sehen.

Umweltwahrnehmung	Selbstwahrnehmung
- Gesamtwirtschaftliche Prognosen	- Ergebnisanalyse, z.B. mit Kennzahlen
- Absatzanalyse und -prognose	- Benchmarking
- Analyse von Bedrohungen und Chancen	- Analyse kritischer Ressourcen
- Besuch von Messen	- Stärken-Schwächen-Analyse
Externe Flexibilität	Interne Flexibilität
- Ausgleich von Produktlebenszyklen	- Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit durch Lean Management
- Diversifizierung des Unternehmerrisikos	- Flexibilisierung der Fertigungssysteme, z.B. durch Inselfertigung
- Begrenzung des Risikoumfanges	- Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes durch Bildung von Teams
Unternehmensexternes Handeln	Unternehmensinterne Bereitschaft
- Risikoteilung mit anderen Unternehmen (Kooperation)	- Stärkere Nutzung von Fähigkeiten durch Förderung der Motivation
- Sicherung des Zugangs zu Ressourcen (z.B. zu Kapital)	- Ausschöpfung finanzieller und personeller Ressourcen
- Aufgabe verlustbringender Märkte und Veräußerung entsprechender Geschäftsbereiche	

Abb. 8: Maßnahmen zur Umsetzung der Reaktionsstrategien (nach Ansoff)  
Quelle: Bea, Haas; Strategisches Management (2005), S. 304.

Ansoff geht bei der Wahl des Strategietyps einen auf den ersten Blick unkonventionellen Weg. Er macht den Strategietyp abhängig von den verfügbaren Informationen bzw. vom Ungewissheitsgrad. Es werden nicht ausgehend von einer Strategie nötige Informationen beschafft, sondern die Informationen bestimmen die Strategie. Die Strategie ist eine Funktion der verfügbaren Informationen.

Eine Problemstellung des Systems der Schwachen Signale ist, dass keine genaue Definition für Schwache Signale möglich ist. Sie können bestenfalls mit vage und unbestimmt umschrieben werden. Eine strikte Einengung ist nicht möglich um nicht zu den Indikatoren des Früherkennungssystems der zweiten Generation zu gelangen.<sup>5.37</sup>

Die Anwendung und der Erfolg der Technik der Schwachen Signale hängt daher primär von der Umsetzung und von der Durchführung ab. Entscheidende Parameter sind dabei Umfeld-Sensibilität, Kreativität und die Motivation der Mitarbeiter.

Besondere Rücksicht muss beim Einsatz des Konzepts der Schwachen Signale und im Allgemeinen beim Einsatz von Früherkennungssystemen auf das Phänomen der self-fulfilling prophecy, der selbst erfüllenden Prophezeiung, gelegt werden. Dies bedeutet, dass durch diese „Wahrnehmungsfalle“ unbewusst Schwache Signale oder Gruppen Schwacher Signale verstärkt wahrgenommen und daher verstärkt bewertet werden.<sup>5.38</sup> Diese Ausprägung in eine Richtung führt zu Gegenreaktionen oder kann, speziell bei einer Innenorientierung, genau die befürchteten Effekte verursachen bzw. hervorrufen. Schwache Signale bzw. deren falsche Bewertung stellen dann ein ursächliches Problem dar.

Das Konzept der Schwachen Signale ist ein moderner Ansatz, der als Grundlage in die folgende, auf Kleinbetriebe zielgerichtete Betrachtung, eingeht.

---

5.37 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 305.

5.38 Vergl. Krystek in Hülsmann (2005), S. 181.

## 5.12 Diskontinuitätenmanagement

„Diskontinuitäten sind Umweltveränderungen, die in ihrer Art und Wirkungsweise völlig neuartig und nahezu nicht vorhersagbar, zugleich aber von großer Bedeutung für die Unternehmung sind.

Das Diskontinuitätenmanagement zielt auf die rechtzeitige Erkennung, Verarbeitung und Bewältigung von Diskontinuitäten.“<sup>5.39</sup>

Um Diskontinuitäten zu erkennen, zu verarbeiten und zu bewältigen stehen zwei unterschiedliche Konzepte zur Verfügung. Diese beiden Konzepte heißen Ex post-Bereitschaft und Ex ante-Bereitschaft.

Bei der Ex post-Bereitschaft tritt die Erkennung in den Hintergrund, Hauptaugenmerk wird auf das Reaktionspotential bei bereits eingetretenen Diskontinuitäten gelegt. Es steht die Reaktion im Vordergrund.

Die Ex ante-Bereitschaft setzt bereits bei der Erkennung an und versucht dann, mit Hilfe passender Techniken, den erkannten Veränderungen zu begegnen. Es steht das Erkennen und die Bewältigung im Vordergrund.

In der Praxis widersprechen sich beide Konzepte nicht. Das Ziel der Ex ante-Bereitschaft ist eine rasche Erkennung und Bewältigung. Es können aber nicht alle Diskontinuitäten rechtzeitig erkannt werden, wodurch dann die Ex post-Bereitschaft auf den Plan treten muss.

Zur Herstellung und Erhöhung der Ex post-Bereitschaft ist eine maximale Flexibilisierung im Unternehmen nötig. Dies betrifft sämtliche Unternehmensteile, beginnend beim Personal, über die Produktion, die Logistik und vor allem die jeweiligen Führungsebenen. Eine zusätzliche Unterstützung kann durch die Einrichtung eines Gremiums, einer sogenannten Krisenfeuerwehr, erfolgen. Dieses Gremium, das mit weitreichenden Kompetenzen, interdisziplinärer Zusammensetzung und mit Kontakten auch zu externen Beratern ausgestattet ist, hat die Aufgabe, im Krisenfall festgestellte Diskontinuitäten zu analysieren und Reaktionsstrategien bzw. Ad hoc-Maßnahmen auszuarbeiten und vorzuschlagen.<sup>5.40</sup>

---

5.39 Bea, Haas (2005), S. 306.

5.40 Vergl. Bea, Haas (2005), S. 308.

Die Ex ante-Bereitschaft kann nach der Feststellung einer Veränderung, die mit der Technik der Schwachen Signale oder mit der Szenario-Analyse erkannt bzw. bewertet wurde, auf die Instrumente der Ex post-Bereitschaft zurückgreifen.

Das Diskontinuitätenmanagement kann nur in Ansätzen für Kleinbetriebe übernommen werden. Aufgrund der Strukturierung und der Größe kann zum Beispiel auf keinen Krisenstab zurückgegriffen werden. Es werden daher Ideen des Diskontinuitätenmanagements aufgegriffen, angepasst und fließen so in das Konzept für Kleinbetriebe ein.

Zur frühzeitigen Erkennung von systemische Krisen mit unternehmensexterner Ursache und zur Ermittlung bzw. Umsetzung von erfolgversprechenden Reaktionen kann nicht eine Technik als alleiniges Ideal verwendet werden. Ziel dieser Arbeit ist es, ein Konzept zu erstellen, das bei der Entstehung und im Zuge der Entwicklung einer Krise ein optimales Ergebnis für kleine Unternehmen bringt. Dazu wird das Konzept der Schwachen Signale ebenso verwendet wie weitere Techniken des strategischen Managements.

## **6 Konzeptentwicklung zur Früherkennung von systemischen Krisen in der Unternehmensumwelt von Kleinbetrieben**

Aus den behandelten Techniken und Methoden wird nun ein auf Kleinbetriebe abgestimmtes Konzept zur Früherkennung von umweltbedingten Krisen entwickelt.

Das Konzept und die Umsetzungsbeschreibung zur Früherkennung von systemischen Krisen in der Unternehmensumwelt von Kleinbetrieben baut grundlegend auf das System der Schwachen Signale bzw. einem Früherkennungssystem der dritten Generation auf. Es umfasst aber auch Einflüsse von anderen Techniken des strategischen Managements. Das wären unter anderem der Stakeholder-Ansatz im Bereich des Scannings und im Ansatz dieses über alle Anspruchsgruppen durchzuführen. In Teilen fließt auch das Früherkennungssystem der zweiten Generation ein, indem auch allgemeine Indikatoren (quantitative Größen) mit in die Betrachtung aufgenommen werden. Diese Indikatoren werden allerdings nicht als Trendsetter verwendet, sondern sollen nur einen bereits erkannten Trend oder die Ableitung von Trends aus erkannten Signalen des Scannings erleichtern und unterstützen. Teilweise finden auch Ideen der Wildcards Eingang in das Konzept. Die Überlegung, welche Ereignisse in welcher Form das Unternehmen betreffen, ist ein ebenso wichtiger Punkt wie die Identifizierung und die Frühwarnung. Auch Ideen der Szenario-Analyse werden im Konzept berücksichtigt.

Das Konzept besteht aus unterschiedlichen Teilen mit unterschiedlichen Aufgaben. Diese Teile sind das Scanning, Monitoring und die Beurteilung. Ein Erschwernis stellt die Tatsache dar, dass die Durchführung von minimal einer Person möglich sein muss und diese damit nur einen geringen Aufwand verbinden darf. Die Ergebnisse bzw. Resümees werden zyklisch der Unternehmensführung bzw. der Entscheidungsperson(en) zur weiteren Beurteilung und Handlung vorgelegt. Diese müssen mittels weiterer Techniken ihre Entscheidungsfindungen bezüglich Reaktionen und Gegenstrategien durchführen. Aus diesen Gegebenheiten heraus müssen die einzelnen Teile in einem Ablauf integriert werden.



## 6.1 Das Scanning

Das Ziel des Scannings ist die Suche und Erkennung von möglichen Gefahren bzw. Diskontinuitäten im Vergleich zum Status quo.

Nur die Kunden und Lieferanten nach ihrer Meinung zu fragen ist zu wenig. Bis diese bzw. deren Ansprechpartner und Vertreter etwas wissen, ist bereits zu viel Zeit vergangen. Außerdem werden sie in Abhängigkeit der zu erwartenden Veränderung mit ihren Informationen haushalten, auf ihren Vorteil bedacht sein und nur diese Informationen weitergeben, die ihnen keine Nachteile bringen bzw. Vorteile verschaffen könnten. Auch die Beobachtung des Auftragseinganges setzt zu spät an. Rückgänge beim Auftragseingang sind Ergebnisse von realen, bereits stattfindenden Diskontinuitäten. Eine Reaktion bei einbrechenden Aufträgen ist bereits zu spät. Die Information, dass der Auftragseingang rückläufig sein wird, muss schon lange vor dessen Abflauen erkannt werden. Das Scanning muss daher ein strukturiertes Verfahren auf breiter Front sein.

Es umfasst das Sammeln tagtäglicher Informationen aus allen möglichen Quellen, ebenso wie die Lektüre und Auswertung bestimmter Informationsquellen.

An der Schnittstelle zwischen Scanning und Monitoring fällt die Ableitung von Trends und die Bildung von Trendlandschaften. Dieser Vorgang hat dabei „die Aufgabe, aus allen vorliegenden Informationen Veränderungen festzustellen, Theoriewechsel zu ergründen sowie verständlich zu interpretieren und den „Weltgeist“ herauszufinden.“<sup>6.1</sup>

Das Scanning deckt, wie schon im vorigen Kapitel beschrieben, den gesamten Bereich der Unternehmensumwelt ab. Es müssen alle Signale aus jedem Bereich der Unternehmensumwelt betrachtet werden bzw. alle Signale und deren Wirkung einem Bereich des Unternehmens zugeordnet werden können. Zur besseren Übersicht und Anwendungsvereinfachung kann das Unternehmen aber in einzelne Bereiche aufgeteilt werden und das Scanning der Schwache Signale abgestimmt auf diese Bereiche erfolgen.

---

6.1 Simon (2005), S. 46.

So kann z. B. die Beschaffung, das Rohstoffangebot, das Lieferantenangebot, der Arbeitsmarkt bzw. das Personal, der Absatzmarkt, der Markt mit seinen Parametern (Homogenität, Wachstum, usw.), die Logistik, uvm. getrennt betrachtet werden.

Schwache Signale, die auf mehrere Bereiche wirken, müssen dabei aber in jedem Bereich mit der nötigen Gewichtung betrachtet werden. Außerdem muss auf die Gefahr, einzelne Bereiche auch in ihrem Ergebnis isoliert zu betrachten, besonders geachtet werden. Im Zuge des Konzepts ist eine getrennte Betrachtung von verschiedenen Scanbereichen zulässig. Bei der Gesamtbeurteilung müssen aber alle Bereiche gemeinsam betrachtet werden, um mögliche, im Zusammenhang gefährliche Konstellationen, zu erkennen. Die Segmentierung des Scanbereiches kann in der Anzahl und den Bereichen frei gewählt werden, es kann aber auch ganz ohne diese gearbeitet werden. Diese freie Wahl unterstützt die Flexibilität des Konzepts in der Anwendung und in der Abstimmung bezüglich Unternehmenseigenschaften bzw. Anwenderwünschen. In der Folge wird nur von Scanning gesprochen, dieses bezieht sich bei einem segmentierten Bereich auf das Scanning der einzelnen Segmente, bei unsegmentierter Anwendung auf das Scanning des gesamten Umfanges der Unternehmensumwelt.

Das Scanning im vorliegenden Konzept umfasst als ersten Teil das Suchen, Erkennen und die Aufnahme von Schwachen Signalen in eine Tabelle (Tabelle der Schwachen Signale bzw. in weiterer Folge Scanningtabelle genannt).

Das Suchen und Erkennen von Schwachen Signalen erfordert vom Durchführenden mit „wachem Auge“ durchs Leben zu gehen. Neben einer wöchentlichen oder besser mehrmals wöchentlichen, in ihrem Grundumfang festgelegten Zeitungs- und Internetrecherche, ist eine permanente Informationsaufnahme und Bewertung aller im Laufe des Tages gehörten oder gesehenen Informationen nötig. Diese Informationen können sowohl Nachrichten aus dem Radio, Fernsehen oder aus elektronischen Medien sein als auch Informationen einer Interessenvertretung oder von Mitarbeiter und Kunden. Mit „wachem Auge“ durchs Leben zu gehen ist eine Lebenseinstellung, die für den Durchführenden des Scannings eine unbedingte Voraussetzung darstellt. In der Regel wurde dies eingeschränkt und unbewusst schon vorher praktiziert und stellt deshalb einen vertretbare geringen Mehraufwand an benötigter Zeit dar.

Zusätzlich dazu ist eine zumindest wöchentlich durchgeführte Recherche notwendig. Diese kann Informationen aus Zeitungen, anderen Branchenmedien oder aber auch Internetforen oder Blogs umfassen. Auch dieser Bereich stellt oft keinen großen zeitlichen Mehraufwand für interessierte Leute dar, da diese bereits zuvor Medien wie Zeitungen, Radio, Fernseher und Internet intensiv nutzten.

Das Erkennen der Schwachen Signale ist eine schwierige Aufgabe. Es stellt sich die Frage, welche Informationen es wert sind berücksichtigt zu werden und welche nicht. Einerseits müssen alle relevanten Signale aufgenommen werden, andererseits verhindert die Informationsflut der Berichterstattung die vollständige Berücksichtigung aller Berichte in allen Medien. In der Regel berichten mehrere Informationsträger über ein und dieselbe Gefahrensituation, manchmal am selben Tag, oft auch an unterschiedlichen Tagen. Man darf dabei aber nicht davon ausgehen, dass die Berichterstattung vieler Medien den Eintritt einer Gefahr wahrscheinlicher machen. Ziel ist es, nur das Schwache Signal an sich zu finden, nicht aber die Häufigkeit des Auftretens in der Medienlandschaft. Diese nötige Differenzierung stellt eine hohe Anforderung dar und muss im Zuge der Aufnahme der Schwachen Signale in die Scanningtabelle berücksichtigt werden.

## **6.2 Die Scanningtabelle**

Die Aufnahme der erkannten Schwachen Signale rundet den ersten Teil des Scannings ab. Unter Aufnahme versteht man die Übernahme der schwachen Signale in eine fixe Struktur. Diese fixe Struktur ist die Scanningtabelle.

Das maximale Intervall von einem Tag zur Aufnahme der Schwachen Signale in die Scanningtabelle verhindert einerseits ein Vergessen und damit einen Verlust dieser Signale und andererseits eine Verfälschung bei unvollständiger Eintragung bzw. eine durch persönliche Eindrücke interpretierte Wiedergabe. Es wird zwar nicht jeden Tag ein Eintrag durchgeführt werden müssen, eine Überlegung, ob es Schwache Signale gegeben hat, ist aber auf jeden Fall notwendig.

Die Scanningtabelle ist in ihrem Aufbau monatsweise strukturiert. Die erkannten Schwachen Signale werden tabellarisch nacheinander, dem jeweiligen Datum entsprechend, eingetragen. Jedes Schwache Signale wird mit dessen Herkunft (eine oder mehrere Quellen) und dessen geschätzter Verlässlichkeit ergänzt.

Die Quelle dient als Nachweis, um auch später das Schwache Signal unter Umständen nachvollziehen zu können und um im Zuge einer Optimierung die besten und verlässlichsten Quellen zu ermitteln.

Die Verlässlichkeit ist eine erste subjektive Bewertung des Schwachen Signals durch den Durchführenden. Die Abstufungen können dabei frei gewählt werden und sich unter anderem am Schulnotensystem (1 bis 5), an anderen kardinalen Skalen oder an Ordinalskalen (gut, schlecht, unverlässlich, ..) orientieren. Wichtig ist allerdings die einmal gewählte Skalierung, im Zuge der gesamten Konzeptanwendung aus Gründen der Vergleichbarkeit, beizubehalten.

Die Verlässlichkeit gibt den Eindruck des Bearbeiters über das Schwache Signal wieder, indem die Qualität des Schwachen Signals hinsichtlich seiner Quelle(n), Aktualität, Konkretisierung und Glaubwürdigkeit bewertet wird. Grundsätzlich soll die Verlässlichkeit ein Maß für die Richtigkeit des Schwachen Signals darstellen. Die richtige Einschätzung der Verlässlichkeit ist eine Übungssache und wird sich bei längerer Anwendung durch den Durchführenden immer verbessern, ohne aber jemals perfekt sein zu können.

Schon aus dieser ersten subjektiven Beurteilung ist eine neuralgische Stelle des Systems ersichtlich. Viele Beurteilungen sind subjektiver und intuitiver Natur. Die Ergebnisse bzw. die Ergebnisbildung hängt daher grundsätzlich auch vom Durchführenden ab. Um dieser Schwäche möglichst entgegenzuwirken wird eine weitgehend systematische Listenführung festgelegt und es werden spezielle Anforderungen an den Durchführenden gestellt. Diese werden im Kapitel 6.8 noch genauer diskutiert. Außerdem stellt das Konzept eine einfache permanente Optimierungsfunktion zur Verfügung, welche das Konzept und den Durchführenden des Konzepts im Laufe der Anwendung ständig optimieren soll, um so bessere Ergebnisse zu erzielen.

Der zweite Teil des Scannings ist das Erkennen von Trends aus den in der Scanningtabelle notierten Schwachen Signalen. Es muss dabei hinterfragt werden, worauf jedes einzelne Schwache Signal hindeutet.

Weisen mehrere Schwache Signale auf eine Gefährdung in eine bestimmte Richtung, mit ähnlichen Ursachen und ähnlichen zu erwartenden Auswirkungen hin, können diese als Trend in die Monitoringtabelle, auf die im Kapitel 6.4 „Die Monitoringtabelle“ eingegangen wird, übernommen werden.

Im Zuge der Aufnahme der Schwachen Signale in die Scanningtabelle werden diese einem bereits bestehenden Trend zugeordnet. Beim Auftreten bzw. Erkennen eines neuen Trends erfolgt sofort dessen Anlage, Festlegung, Beschreibung und Nummerierung in der Monitoringtabelle, um das dazugehörige Schwache Signale in der Scanningtabelle diesem neuen Trend zuzuordnen.

Insgesamt besteht daher die Scanningtabelle aus der Beschreibung der Schwachen Signale, deren Quelle, der Verlässlichkeit und einer Trendzuordnung, die sich auf die einzelnen Trends in der Monitoringtabelle bezieht. Schwache Signale können einem oder mehreren Trends zugeordnet werden.

Die Scanningtabelle wächst im Zuge der Anwendung und wird immer länger, unterbrochen von der Kennzeichnung der Monatswechsel. Diese werden in die Scanningtabelle aufgenommen, da spätestens beim Monatswechsel die eingetragenen Schwachen Signale zu analysieren sind und die Monitoringtabelle mit dieser Analyse ergänzt wird. Eine Weitergabe an die Entscheidungsträger zu diesem Zeitpunkt kann je nach Konzeptimplementierung bzw. Verantwortlichkeit fix vorgeschrieben werden oder im Ermessen des Durchführenden liegen. Ein fixes Intervall zur Informationsweitergabe ist allerdings zwingend nötig.

Mit der Scanningtabelle können jederzeit die Gedanken, die zur Bildung und Verfolgung eines Trends ausschlaggebend waren, und die daraus abgeleiteten Umstände, Gefahren und der erwartete Zeitpunkt des Eintritts nachvollzogen werden.

Damit ist sichergestellt, dass auch bei Trends mit langen Vorlaufzeiten, bei denen bereits mehrere Jahre vor einem Ausbruch einer Diskontinuität laufend Schwache Signale zu beobachten waren, keine für die Ergebnisfindung grundlegenden Informationen verloren gehen, ausgedünnt oder mit zunehmenden Alter unberechtigt unterbewertet werden.

[illegible]

Abb. 9: Scanningtabelle  
Quelle: eigene Darstellung.

## 6.3 Das Monitoring

Das Monitoring bezeichnet „die konkrete und vertiefte Suche innerhalb gezielt abgegrenzter Felder.“<sup>6.2</sup> Es umfasst die Bildung von Resümees zu verschiedenen Themen, die in ihrer Gesamtheit die jeweilige Risikoabschätzung zum Resümeezeitpunkt darstellt, die der Unternehmensführung vorgelegt wird bzw. vorgelegt werden kann.

Die eigentliche Aufgabe des Monitorings ist die vertiefende Untersuchung früh erkannter Trends und die Beobachtung der Trendlandschaften.<sup>6.3</sup> „Dabei gilt es jedoch stets zu beachten, ob sich die Hinweise auf ein mögliches Phänomen überhaupt verdichten oder ob sie sich im Zeitablauf verflüchtigen.“<sup>6.4</sup>

6.2 Oldenburg, Hollmann, Kalkoffen (2004), S. 19.

6.3 Vergl. Krystek in Hülsmann (2005), S. 180.

6.4 Krystek in Hülsmann (2005), S. 176.

Da die Resümeebildung aber im Konzept mit der Bildung der Trendlandschaften in einem Punkt zusammenfällt, ist keine methodische Trennung zwischen dem Scanning und dem Monitoring gegeben.

Das zyklische Ziehen von Resümees sollte in einem Zeitabstand von längstens einem Monat erfolgen. Ein längerer Zeitabstand erhöht die Gefahr zu spät zu reagieren, was dem Sinn des Konzepts widerspricht, da so der Erkennungs-Lag verlängert würde. Ein längerer Zeitabstand lässt außerdem keine Bewertung des Verlaufs der Risikoabschätzungen der letzten Monate durch die Unternehmensführung bzw. durch die Entscheidungsperson(en) zu und erschwert für den Durchführenden Resümees zu ziehen.

Ein zu kurzer Zeitintervall birgt die Gefahren der Überinformation und des Automatismus. Überinformation deswegen, da die Arbeit und auch die Verantwortung der mit der Durchführung des Konzepts beauftragten Person bei oftmaliger Weitermeldung auf die Unternehmensführung bzw. auf Entscheidungsperson(en) abgewälzt wird. Diese werden so in kurzen Abständen mit einer Reihe von Informationen konfrontiert und müssen diese bewerten. Je öfter dies passiert und je öfter die Informationen keiner Reaktion bedürfen, desto oberflächlicher wird die Beschäftigung mit den Informationen, mögliche Gefahren und Risiken werden nicht erkannt, Handlungen nicht gesetzt.

Eine sofortige Informationsweitergabe bei schnell auftretenden und unerwarteten Ereignissen, die die Risikoabschätzung und die Resümees stark beeinflussen, ist aber durch den Durchführenden unumgänglich. Darum wird in diesem Zusammenhang der Zyklus für das Ziehen der Resümees und die Informationsweitergabe an die Unternehmensführung bzw. an Entscheidungsperson(en) optimal mit einem Monat festgelegt. Es ist aber sowohl eine Variation, als auch die Verwendung eines gänzlich anderen Intervalls möglich und steht dem Anwender völlig frei.

Im Zuge der Monitoringtabelle sind im gewählten Intervall pro beobachtetem Trend Resümees zu ziehen und Bewertungen durchzuführen:

- Es ist ein Resümee über den jeweiligen Status quo bzw. über den Trendverlauf im betrachteten Intervallzeitraum zu ziehen.
- Es ist die Trendbeschreibung als Grundlage und Definition des betrachteten Trends zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren.
- Es ist die erwartete Auswirkung und die Abschätzung der zeitlichen Wirkung des betrachteten Trends zu überprüfen und falls notwendig anzupassen. Die erwarteten Auswirkungen beschreiben die Folgen des Trends und helfen Reaktionen zu entwickeln.

## **6.4 Die Monitoringtabelle**

Die Monitoringtabelle beinhaltet jeden einzelnen erkannten Trend. Die Trends werden nebeneinander, mit einer Reihe von Beschreibungen und Bewertungen, aufgelistet. Im Zuge der planmäßigen Bearbeitung wird jeder einzelne Trend analysiert und falls nötig aktualisiert. Ähnlich wie bei der Scanningtabelle wird auch die Monitoringtabelle im Zuge der Anwendung immer länger. Trends, die sich nicht bestätigen, werden ausgeschieden und können so vollständig gelöscht, für Dokumentationszwecke belassen oder verschoben und so archiviert werden. Auf jeden Fall dürfen sie nicht mehr beachtet werden, um nicht die Bewertung der restlichen Trends zu beeinflussen. Für jeden Trend werden folgende angeführte Beschreibungen und Bewertungen in der Monitoringtabelle durchgeführt.

### **6.4.1 Die Trendbeschreibung**

Die Trendbeschreibung gibt dem Trend einen Titel, nennt die Ursachen und unter Umständen teilweise die Auswirkungen. Die gesamte Trendbeschreibung ist kurz und kann in Stichworten oder Wortgruppen gehalten werden.

Bei jeder Bearbeitung der Monitoringtabelle sind die Trendbeschreibungen kritisch zu hinterfragen und falls nötig dem aktuellen Stand anzupassen. Die Trendbeschreibung befindet sich in der Titelleiste der Monitoringtabelle.



#### **6.4.2 Die Auswirkung**

Die Auswirkung beschreibt die bei einem Fortsetzen und Akutwerden des Trends zu erwartenden Folgen und damit die Gefahren für das Unternehmen. Es können dabei mehrere Szenarien der Auswirkung beschrieben werden, welche sich bei unterschiedlichen, noch nicht eingetretenen Reaktionen der Politik, des Marktes oder anderer Teilnehmer ergeben könnten.

Die Beschreibung der zu erwartenden Auswirkung(en) ist eine Momentanaufnahme zum jeweiligen Zeitpunkt und muss bei jedem Eintrag in die Monitoringtabelle kritisch hinterfragt und aktualisiert werden. Damit stehen zu jedem Zeitpunkt die aktuellen zu erwartenden Auswirkungen im Bericht und somit den Entscheidungsträgern zur Verfügung. Dies erleichtert ihnen die Entscheidungsfindung bzw. ermöglicht eine Kontrolle, Abstimmung und eine laufende Verbesserung bereits angewandter vorbeugender Gegenstrategien.

#### **6.4.3 Resümee über den Monatsverlauf bzw. Status quo am Monatsende**

Der Status quo beschreibt den aktuellen Zustand im jeweiligen Bereich bzw. fasst die im betrachteten Zeitraum aufgetretenen Schwachen Signale des Trends zusammen.

Das Resümee des Status quo dient zur Information über das momentane Unternehmensumfeld und dessen Änderung im Betrachtungszeitraum im Bezug auf den betrachteten Trend.

Darüber hinausreichende Interpretationen nur aufgrund des Resümees über den Monatsverlauf bzw. Status quo sind allerdings nicht zulässig. Dafür ist immer das Gesamte zu betrachten.

Mit Hilfe der Resümees können im Nachhinein die Trendverläufe verfolgt werden. Dies kann als Hilfestellung bei der Bewertung anderer Zusammenhänge dienen.

#### **6.4.4 Auswirkung aufs Unternehmen**

Bei jedem Eintrag in die Monitoringtabelle erfolgt eine Abschätzung der Trendauswirkung auf das Unternehmen. Für diese subjektive Einschätzung gelten dieselben Regeln wie für die Verlässlichkeit bei der Scanningtabelle.

Die Auswirkung auf das Unternehmen soll die Relevanz und Wichtigkeit der betrachteten Trends unterstreichen und es soll anhand dieser der Nutzen von bereits angewandten Gegenstrategien ersichtlich werden, indem die Trendauswirkung auf das Unternehmen sinkt.

#### **6.4.5 Wahrscheinlichkeit**

Die Wahrscheinlichkeit gibt die Abschätzung für den tatsächlichen Eintritt bzw. das akut werden des Trends mit all seinen Auswirkungen bekannt.

Obwohl diese Bewertung eine subjektive ist und sich aus dem bisherigen Trendverlauf, den erwarteten Auswirkungen und den Resümees der Monatsverläufe bildet, kann aus dem zeitlichen Verlauf die Gefährdung durch den Eintritt eines Trends abgeleitet werden.

Die Wahrscheinlichkeit für den erkannten Trend kann abnehmen bis zu dessen Verschwinden, sie kann über lange Zeit nahezu unverändert bleiben und eine latente Gefahr darstellen oder durch eine Steigerung unmittelbar bevorstehende Auswirkungen aufzeigen.

Bei der Bewertung der Wahrscheinlichkeit ist auf jeden Fall zu beachten, dass der Trend, im Vergleich zum letzten Intervall, sich in dieselbe Richtung entwickelt wie durch das Resümee des Monatsverlaufes vorgegeben wurde. Es darf daher bei einem positiven Resümee (Signale deuten auf eine Trendabschwächung) die Wahrscheinlichkeit nicht steigen. Die Skalierung der Wahrscheinlichkeit kann frei gewählt werden. Eine einmal verwendete Skalierung, egal ob ordinale oder kardinale Skala, ist aber aus Gründen der Vergleichbarkeit beizubehalten.

#### **6.4.6 Relevant ab**

In der Spalte Relevant ab ist der zu erwartende Eintrittszeitpunkt einzutragen. Dieser ergibt sich aus den Schwachen Signalen, aus den Resümees der Monatsverläufe und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Zusammen mit der Erkennung und Beschreibung des Trends und der Wahrscheinlichkeit ist der Eintrittszeitpunkt das wichtigste Ergebnis für die Entscheidungsträger, da der Verlauf des zu erwartenden Eintrittszeitpunkts eine Aussage über das akute Gefährdungspotential tätigt.

Für den Durchführenden ist aber der Eintrag des Eintrittszeitpunktes am schwierigsten und er braucht dabei am meisten Erfahrung, Information und Wissen.

Auch bei erwarteten Eintrittszeitpunkt ist, ähnlich wie bei der Wahrscheinlichkeit, zu beachten, dass sich bei positiven Resümees der Eintrittszeitpunkt nicht annähert.

Andererseits ist im Nachhinein eine Kontrolle der vergangenen Schätzungen sehr einfach möglich.

#### **6.4.7 Indikatoren**

Zusätzlich zu den Schwachen Signalen bzw. den Resümees und Bewertungen werden quantitative Indikatoren in die Monitoringtabelle aufgenommen. Diese Indikatoren sollen das gesamte Bild abrunden, nicht unberücksichtigt bei der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit und des Eintrittszeitpunkts bleiben, aber vor allem bei den Entscheidungsträger Beachtung finden.

Die Auswahl der verwendeten Indikatoren ist frei wählbar und dem jeweiligen Unternehmen bzw. dessen Branche anzupassen. Bei der Anwendung ist darauf zu achten, dass die Indikatoren die Schwachen Signale nicht überdecken und deren Stellenwert nicht zu hoch wird.

Die Auswahl der Indikatoren stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Diese sollten gute Frühwarneigenschaften haben, präzise, einfach und billig, d. h. frei verfügbar sein. Im Zuge der Anwendung kann eine anfänglich höhere Anzahl von Indikatoren auf die aussagekräftigsten reduziert werden oder es kann eine Variation bis zum Finden der aussagekräftigsten Indikatoren durchgeführt werden. Es ist aber zu beachten, dass ein möglichst großer Bereich abgedeckt wird.

Die Anzahl der Indikatoren sollte aber nicht überhand nehmen und im Endeffekt sich bei einigen wenigen einpendeln.

Wahlweise können die qualitativen Indikatoren mit ihren Werten in die Tabelle aufgenommen werden oder sie können auf ordinale oder kardinale Skalen umgerechnet werden. Ohne Umrechnung der Indikatorwerte muss dem Betrachter deren Wertigkeit und Bedeutung genau bekannt sein. Eine Umrechnung auf fixe Skalenbereiche stellt einen Mehraufwand dar und kann bei geläufigen Indikatoren verwirrend sein.

## 6.5 Mathematische Bewertung

Von mathematischen Bewertungen (z.B. Regression, Standardabweichung, Mittelwert, Maxima, usw.) quantitativer Größen in der Monitoringtabelle, wie die Auswirkung aufs Unternehmen, die Wahrscheinlichkeit und die Indikatoren, wurde Abstand genommen. Die Anforderung an das System ist die Einfachheit in der Anwendung und im Aufbau. Zusätzlich könnten solche Berechnungen die grundsätzlichen Ergebnisse bzw. die Beschäftigung damit und die Interpretation negativ beeinflussen.

Der gleichzeitige Blick auf das Ergebnis solcher mathematischer Berechnungen könnte die subjektive Bewertung und damit die Auswirkung aufs Unternehmen und die Wahrscheinlichkeit beeinflussen. Außerdem werden die Ergebnisse von mathematischen Berechnungen sehr kritisch beäugt, dies geht bis hin zur Ablehnung, bei komplizierten und in ihrer Bedeutung und Aussage unbekannten Berechnungsmodellen.

Nichtsdestotrotz ist eine mathematische Bewertung optional möglich und kann dem Konzept je nach Anwendung und Erfordernis hinzugefügt werden.

Datum	Indikatoren				Trend 1			
					Beschreibung			
Bewertungen jeweils von 1 bis 5.	Wr. Börse	NYSE	Inflation	Staatsanleihen (10 jäh.r.)	Auswirkung			
	ATX	DowJones	Österr.	Österr.	Monatsverlauf	Auswirkung aufs Unternehmen	Wahrscheinl.	Relevant ab
	Punkte	Punkte	%	%	„Status quo“			

Datum	Indikatoren				Trend 1				Trend 2	
					Beschreibung	US Hypothekenpreise sind überhöht und könnten plötzlich stark fallen			Beschreibung	Rohstoffknapp Verbrauchsanst.
Bewertungen jeweils von 1 bis 5.	Wr. Börse	NYSE	Inflation	Staatsanleihen (10 jäh.r.)	Auswirkung	US Konsum bricht ein. Sicherstellungen, mit Hypotheken besicherte Wertpapiere fallen stark. Banken bekommen Probleme. Erschwerte Kapitalbeschaffung. Weltweite Auswirkung durch Forderungsverkauf.			Auswirkung	Starker Rohstoff Selbstkosten bzw. zusammen. Produktion
	ATX	DowJones	Österr.	Österr.	Monatsverlauf	Auswirkung aufs Unternehmen	Wahrscheinl.	Relevant ab	Monatsverlauf	Auswirkung aufs Unternehmen
	Punkte	Punkte	%	%	„Status quo“					
Ende Jänner 2006	3969,36	10.864,86	1,2	2,1	Infos über Probleme von Hypothekenbanken. erste Hypothekenbanken zusammengebrochen. Infos über Einflüsse auf europ. Banken.	3	4	2009	Berichte über Kriegsvorbereitungen im Gebiet. erste Scharmützel, weitere Vorbereitungen, keine diplomatischen Kontakte	2
Ende Februar 2006	4068,47	10.993,41	1,2	2,2		3	2,5	Herbst 2008		2

Abb. 10: Monitoringtabellen  
Quelle: eigene Darstellung.

## **6.6 Implementierte permanente Optimierungsfunktion**

Das Konzept bietet eine einfache und kontinuierliche Optimierungsfunktion.

Durch die permanente Darstellung und Ergebnisbildung in fortlaufender Listenform ist jederzeit eine Kontrolle der gezogenen Resümees und des zeitlichen Horizonts nachprüfbar. Dieser Soll/Ist-Vergleich dient der Justierung der subjektiven Abschätzungen des Durchführenden. Dabei ist besonders auf die Optimierung der zeitlichen Abschätzung hinzuweisen.

Die zeitliche Abschätzung stellt den wichtigsten Teil der Resümees dar, da ohne diesen nur allgemeine Floskeln wie „Die Anzeichen deuten auf eine Finanzkrise (irgendwann!) hin“ übrigbleiben würden. Noch dazu ist die zeitliche Abschätzung der schwierigste Teil des gesamten Konzepts, kann aber auf jeden Fall durch Erfahrung und Routine wesentlich verbessert werden.

Die Optimierung sollte nie als abgeschlossen gelten, sondern permanent im Zuge der der Anwendung durchgeführt werden und als Teil des Konzepts gelten.

Im Zuge der subjektiven Bewertungen kann aufgrund der sich ständig ändernden Umweltbedingungen, Zusammenhänge und des Faktors Mensch nie von einem optimalen Konzept gesprochen werden, weshalb permanente Optimierung notwendig ist. Dies ist als wichtiger Teil des Konzepts unbedingt zu berücksichtigen.

## **6.7 Konzepteigenschaften, Vor- und Nachteil**

Aus dem beschriebenen Konzept ergeben sich eine Reihe von Eigenschaften und Vorteile, aber auch mögliche Nachteile sollen nicht unerwähnt bleiben.

So ist es ein zeitlich kontinuierliches Konzept ohne große Brüche. Resümees bauen kontinuierlich auf den Bestand, d. h. auf bereits davor gezogene Resümees, auf. Damit ist nur eine Betrachtung des letzten Zeitintervalls erforderlich, was den Aufwand und die Komplexität reduziert.

Es wiederholen sich immer wieder dieselben Mechanismen, weshalb es ein unkompliziertes, einfaches Konzept ist. Es ist flexibel. Es ist eine kontinuierliche Auswertung möglich, es gibt keinen starren Ablauf oder ein starres zeitliches Konzept, womit auch jederzeit Zwischenresümees gezogen und vorgelegt werden können.

Es können einzelne Parameter des Konzepts verändert und den jeweiligen Unternehmen, den jeweiligen handelnden Personen und der jeweiligen Umwelt völlig frei angepasst werden.

Änderungen werden permanent durch die laufende Optimierung im Konzept berücksichtigt.

Das Konzept ist das Ergebnis seiner vorgegebenen Rahmenbedingungen. Unter diesen Gesichtspunkten müssen alle möglichen zu beanstandeten Nachteile bewertet werden. Diese Nachteile könnten die Berücksichtigung nur von gratis oder billig zugänglicher Information ebenso sein wie die Abhängigkeit der Qualität der Ergebnisse von den durchführenden Personen oder die ausschließlich manuelle Informationsverarbeitung sein. Das Ziel ist aus dem engen Korsett der Rahmenbedingungen ein bestmögliches Konzept zu entwickeln.

## **6.8 Anforderungen an die ausführende(n) Person(en)**

Die ausführenden Personen haben den wesentlichsten Anteil an einem Funktionieren des Konzepts. Daher sind diese Personen gründlich auszuwählen, denn es werden spezifische Anforderungen gestellt. Diese beziehen sich auf grundsätzliche Einstellungen, die Moral und die Kombinationsgabe, das Interesse und die Kontaktfreudigkeit. Optimalerweise erfolgt die Ausführung durch mehrere Personen. Diese sollten interdisziplinär zusammengestellt sein, um eine optimale Abdeckung des Horizonts zu gewährleisten und um möglichst unterschiedliche Blickwinkel abzudecken. Aus dem folgenden Anforderungsprofil geht hervor, dass die ausführenden Personen aus den mittleren und höheren Führungsebenen, ausgestattet mit besonderen Eigenschaften, kommen sollten.

Um kontinuierlich dasselbe Ergebnis erzielen zu können bzw. das Ergebnis kontinuierlich zu verbessern, ist eine der wichtigsten Anforderungen die ausführende(n) Person(en) nicht laufend auszuwechseln.

Besonders die Erfahrung und die subjektiven Einschätzungen bedürfen einer dauerhaften Beschäftigung von den selben Personen um Brüche und Abweichungen in der kontinuierlichen Ergebnisbildung zu vermeiden und vergleichbare Ergebnisse zu erhalten.

#### - Unvoreingenommenheit

Eine absolute Grundvoraussetzung ist die Unvoreingenommenheit gegenüber jeglicher neuen Entwicklungen oder Richtungen. Mentale Blockaden oder Vorurteile sind nicht zulässig.

Jedes Szenario muss man sich vorstellen können, auch wenn es noch so abwegig scheint und noch nie aufgetreten oder äußerst selten ist. Dies hat die Finanzkrise eindrucksvoll gezeigt.

Je mehr Personen sich mit der Durchführung des Konzepts beschäftigen, desto unvoreingenommener wird die Ergebnisbildung ablaufen. Da die Anzahl der Personen aber in Rivalität mit den Rahmenbedingungen des möglichst geringen personellen Aufwands steht, ist der hohe Stellenwert und die Wichtigkeit der durchführenden Personen ersichtlich.

#### - Laufendes Mitdenken und Aufmerksamkeit

Eine der wichtigsten Eigenschaften für ausführende Person(en) ist die laufende Aufmerksamkeit, um auch abseits der gezielten Recherche mögliche Schwache Signale aus allen möglichen Informationsträgern wahrzunehmen.

Mitdenken bedeutet, permanent mit dem aktuellen Geschehen „up to date“ und modern zu sein und zu versuchen, Verbindungen und Hintergründe zu erfassen. Mit einem Wort ist ein „wacher Intellekt“ gefordert.

#### - Exzellente Kenntnis des Unternehmens

Ebenso ist eine exzellente Kenntnis des Unternehmens in all seinen Bereichen eine Grundvoraussetzung. Erst mit dieser können Schwache Signale und deren Wirkung auf das Unternehmen bzw. auf einzelne Unternehmensbereiche abgeschätzt werden.

Dies setzt auch einen Zugang zu möglichst allen Bereichen des Unternehmens voraus. Diese Bereiche sind unter anderem F&E, Finanzplanung bzw. Finanzierung, Buchhaltung, Beschaffungswesen und Vertrieb.

- Exzellente Kenntnis der Stakeholder, speziell der Kunden, Lieferanten und Banken bzw. Geldgebern

Auch die Kenntnis der Stakeholder muss für die ausführende Person eine Voraussetzung sein. Es müssen Schwache Signale aus allen Bereichen der Stakeholder erkannt und bewertet werden. Die Kenntnis der Stakeholder hilft dabei, den Grund für gesetzte Aktivitäten von Stakeholdern zu erkennen und richtig einzuordnen. Die Frage „Warum macht/verhält/sagt wer was?“ muss sich permanent gestellt und in der Ausführung berücksichtigt bzw. als Schwaches Signal aufgenommen und gedeutet werden.

- Flexibilität

Unter Flexibilität ist zum einen eine zeitliche Flexibilität gemeint, die auf einen unterschiedlichen Zeitaufwand bei der Umsetzung des Konzepts hinweist. Treten viele Schwache Signale auf, wie es in Umbruchphasen sein kann, wird zur Konzeptbearbeitung mehr Zeit benötigt.

Zum anderen ist eine Flexibilität bei der Bearbeitung des Konzepts gemeint. Das Konzept muss als lebendes System, dass laufend weiterzuentwickeln und zu verbessern ist, betrachtet werden. Daher ist eine geistige Flexibilität statt der Anwendung starrer unverrückbarer Regeln gefordert.

- Ehrgeiz zur Konzeptweiterentwicklung

Wie schon erwähnt ist es notwendig das Konzept ständig weiterzuentwickeln und zu optimieren. Dies kann nur, abgestimmt auf die tatsächliche Anwendung, durch die Ausführung und Arbeit bzw. permanenter Soll-Ist-Vergleiche durch den Anwender selbst erfolgen. Eine Voraussetzung für Durchführende ist daher die Neugier und das Verlangen, das Konzept bzw. dessen Umsetzung ständig zu hinterfragen, zu verändern und so die Treffsicherheit zu verbessern.



- Hohe Sensibilität und Vorstellungsvermögen

Die ausführende(n) Person(en) müssen aufgrund des hohen Grades der Einmaligkeit, Neuartigkeit und Unschärfe der Schwachen Signale ein hohes Maß an Sensibilität und „Vorstellungsvermögen“ haben, ohne aber zum „Verschwörungstheoretiker“ und „Schwarzmalerei“ zu werden.

Im Allgemeinen haben vor allem die persönlichen Einstellungen und Tugenden große Bedeutung. Die Kenntnis des Unternehmens und seiner Stakeholder können vermittelt werden, persönliche Einstellungen und Tugenden können einem Mitarbeiter nicht oder nur schwierig vermittelt werden.

## **6.9 Konzeptanwendung**

Eine Anwendung des Konzepts im Nachhinein ist nicht möglich.

Dies betrifft auch die Entstehung, die Reifung und den Ausbruch der Finanz- und der darauffolgenden Wirtschaftskrise.

Es gibt vielseitige Gründe dafür. Zum einen können vergangene Schwache Signale nicht aufgenommen werden. Im Rückblick kann jeweils nur ein Teil der Quellen von Schwachen Signalen überprüft und nachvollzogen werden. Es können zwar Zeitungen, Börsenverläufe oder sonstige quantitative Indikatoren berücksichtigt werden, Schwache Signale aus Quellen ohne Archive wie Content aus dem Internet, Informationen und Meinungen von Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern, Fernseh- oder Radiosendungen können nicht nachvollzogen werden.

Im Rückblick würden Bewertungen von Schwachen Signalen, mit dem Wissen des Geschehenen, ein völlig anderes Ergebnis liefern als bei einer sofortigen Bewertung zum Zeitpunkt des Auftretens.

Bei einer rückwirkenden Anwendung des Konzepts kann so ein beliebiger zeitlicher Verlauf nachgewiesen werden. Ohne Aufwand könnte die aktuelle Krise exakt vorhergesagt und so die Funktion des Konzepts bestätigt werden. Andererseits könnte ebenso die Unvorhersehbarkeit des Krisenausbruchs nachgewiesen werden.

Damit könnte allen privaten und institutionellen Anlegern ein Persilschein für ihre vermeintliche Schuld- und Machtlosigkeit ausgestellt werden. Frei nach dem Motto: Vor 6 Monaten waren wir reich daher haben wir alles richtig gemacht, die Krise mit ihren Verlusten konnten wir unmöglich vorhersehen.

Aus diesen Gründen wird auf eine Konzeptanwendung im Zuge dieser Arbeit verzichtet. Eine Dokumentation und beispielhafte Durchführung des Konzepts kann sich nur auf die Gegenwart beziehen und in Echtzeit durchgeführt werden.

Mit der Berücksichtigung einer erst einmal nötigen Optimierung des Konzepts, abgestimmt auf die jeweilige Anwendung, ergibt sich dazu ein dementsprechender Zeitaufwand.

## 7 Gesamtbetrachtung und Fazit

Die Finanzkrise und die sich daraus entwickelte aktuelle Wirtschaftskrise traf in ihrer Wucht und in ihrem Ausmaß eine Vielzahl von Unternehmen völlig überrascht und unvorbereitet, mit den bekannten Folgen.

Speziell für die stark betroffenen kleinen Unternehmen mit ihren beschränkten Ressourcen an Kapital, Arbeitskräften und allgemeinen beschränkten Mitteln stellt sich die Frage, wie sie in Zukunft systemische Krisen in ihrer Unternehmensumwelt vor deren Auswirkung erkennen können um rechtzeitig Vorbereitungen zu treffen. Das mit der entsprechenden Vorlaufzeit eine Vorbereitung und ein Einstellen auf eine Krise wesentlich besseres möglich wäre, steht außer Frage.

Es gibt ein Konzept, auch für kleine Unternehmen, gravierende Diskontinuitäten vorab, vor der Entwicklung und dem Ausbruch einer Krise zu erkennen.

Durch die Abstimmung der Anwendung für kleine Unternehmen ergeben sich spezielle zu berücksichtigende Anforderungen. Diese sind unter anderem minimale Kosten, minimaler zeitlicher und personeller Aufwand, Einfachheit und die Erbringung nachvollzieh- und nachprüfbarer Ergebnisse.

In das Konzept fließen verschiedene Techniken des strategischen Managements, in unterschiedlichen Abstufungen, ein. Die grundlegende Idee ist die Erkennung von Schwachen Signalen und deren Auswertung. Daneben können noch weitere Indikatoren in das Konzept einfließen. Das Ergebnis stellt Trendlandschaften mit den zu erwartenden Auswirkungen, Eintrittswahrscheinlichkeiten und Eintrittszeitpunkten zur Verfügung. Die Ergebnisse verwenden zur Beschreibung der Situation verbale Beschreibungen und normierte Zahlen. Diese Ergebnisse werden den Entscheidungsträgern vorgelegt und diese so informiert und gewarnt, um Zeit für Reaktionen, die Entwicklung und Anwendung von Gegenstrategien zu gewinnen.

Dieses Konzept mit seinem minimalen Aufwand darf aber nicht überschätzt werden. Aufgrund der Voraussetzungen können tiefgreifende Diskontinuitäten erkannt werden, Nuancen, die den Markt oder dessen Entwicklung betreffen, aber nicht. Sie können daher nicht als Entscheidungsgrundlage für große Investitionen oder für Änderungen der Unternehmensausrichtung dienen. Dies ist aber auch nicht das Ziel des Konzepts.

### **III Literaturverzeichnis**

#### **Bücher**

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management. - 4., neu bearbeitete Aufl. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005

Bergauer, Anja: Führen aus der Unternehmenskrise: Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung. - Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2003

Burmann, Christoph; Freiling Jörg; Hülsmann, Michael (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2005

Fink, Alexander; Siebe, Andreas: Handbuch Zukunftsmanagement. - Frankfurt/Main: Campus 2006

Galbraith, John Kenneth: Der grosse Crash 1929. - 4. Aufl. - München: FinanzBuch, 2008

Kihn, Martin: Asshole. - 4. Aufl. - Berlin: Ullstein, 2008

Münchau, Wolfgang: Kernschmelze im Finanzsystem. - München: Hanser, 2008

Oldenburg, Sven; Hollmann, Sabrina; Kalkoffen, Malte: Krisenfrüherkennung und Frühwarnsysteme. - 1. Aufl. - Hamburg: GRIN Verlag, 2004

Roll, Martin: Strategische Frühaufklärung: Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft am Beispiel des Luftverkehrs – 1. Aufl. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2004

Simon, Walter: GABAL's großer Methodenkoffer Managementtechniken. - 1. Aufl. - Offenbach: GABAL Verlag, 2005

Otte, Max: Der Crash kommt. - 10. Aufl. - Berlin: Ullstein, 2008

Steinmüller, Karlheinz; Steinmüller, Angela: Wild Cards: Wenn das unwahrscheinliche Eintritt - Edition: 2. - Murmann 2004

Stelling, Johannes: Kostenmanagement und Controlling. - 2., überarbeitet Aufl. - München: Oldenburg, 2005

## **Internet**

Diffusionsprozeß

<<http://neibecker.wiwi.uni-karlsruhe.de/breiter/fertig/ODI/dif.html>>, verfügbar am 01.03.2009

Diffusionstheorie

<<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/diffusionstheorie/diffusionstheorie.htm>>, verfügbar am 01.03.2009

Klempien, Dana: Chancen – Risiken – Analyse. URL:<<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Chancen-Risiken-Analyse.html>>, verfügbar am 28.02.2009

Roselieb, Frank <[roselieb@krisennavigator.de](mailto:roselieb@krisennavigator.de)>: Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation.

URL:<<http://www.krisennavigator.at/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html>>, verfügbar am 28.02.2009

## **IV Selbstständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Kirchberg, den 01.06.2009